



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

*Kehitysvammaisen asiakkaan arvovirtakuvaus -
arvon ja laadun mittaamisen toimintamalli
- Lean arvovirtakuvaus menetelmää soveltaen*

Anu Mattila

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Anu Mattila
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu 2018

Anu Mattila

**Kehitysvammaisen asiakkaan arvovirtakuvaus -arvon ja laadun mittaamisen toimintamalli -
soveltaen Lean -arvovirtakuvaus menetelmää**

Vuosi 2018

Sivumäärä 78

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimintamalli asiakaslähtöisen ja laadukkaan toiminnan mittaamiseen. Työssä käytettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologiaa hyödyntäen lean-ajattelun mukaisia menetelmiä. Tehtävänä oli mitata ja parantaa aikuisen kehitysvammaisen asiakkaan saamaa arvoa palvelussa, soveltaen arvovirtakuvausmenetelmää sekä PDSA -jatkuvan parantamisen sykliä. Kehittämisen aikana kuvattiin neljän aikuisen kehitysvammaisen asiakkaan palvelu arvovirtakuvauksiksi. Tuloksin avulla muodostuneen arvovirran perusteella esiin nousutta hukkaa poistettiin tekemällä parannuksia asiakkaan palveluun. Lean-ajattelun mukaisesti parannettiin asiakkaan saamaa arvoa palvelussa. Viitekehityksen taustalla oli muun muassa aikaisempi toiminnan kehittäminen työyhteisössä, Ketterän kehittämisen -hankkeessa. Opinnäytetyö oli luonnollinen jatkumo alkaneen kehittämisen loppuun saattamiseen.

Lean-ajattelu ja siinä käytetyt menetelmät esiintyivät lähinnä liiketoiminnan ja terveydenhuollon kehittämisessä viitekehystä kartoittaessa. Näitä yhdistivät asiakasymmärryksen syventäminen, asiakasarvo, arvon tuottaminen, hukkan poistaminen ja jatkuva parantaminen. Arvovirtakuvauksien ohjeita kirjallisuudesta löytyi lukuisia ja niissä pääosassa oli prosessien parantaminen ja kuvaus arvovirraksi. Tässä työssä tavoitteena oli kehitetyn toimintamallin avulla virtaavan palvelun tuottaminen asiakkaalle arvoa lisäten ja sitä mitaten. Tämän tueksi tarvittiin tietoa aineettoman palvelutuotoksen mittaamisesta. Sosiaalipalveluissa on helppo mitata suoritteita ja euroja, mutta miten mitata, kun asiakas itse toiminnallaan vaikuttaa palvelun onnistumiseen ja siten asiakasarvon syntymiseen?

Kehittämisen tuloksiksi voidaan nostaa lean-menetelmiin perustuvan arvovirtakuvauksen soveltuvuus kehitysvammaisen asiakkaan saaman arvon parantamiseen ja mittaamiseen palveluissa. Arvovirtakuvauksen tekeminen asiakkaille tarvitsi toimintamallin, joka voitiin vakioida ja ottaa käyttöön. Etuna mallissa oli sen helppo käyttöönotto ja siinä voitiin hyödyntää käytössä olevia ja asiakkaille tehtyjä suunnitelmia ja toimintakyvyn kuvauksia. Lisäksi arvon ja laadun mittaaminen saatiin vietyä sinne, missä ne tuotettiin. Tämän kehittämisen aikana neljän asiakkaan saama yksilöllinen arvo ja hukka palveluissa voitiin kuvata arvovirtakuvauksina sekä muuttaa ne prosenttiluvuiksi. Toimintamallia käyttämällä osoitettiin, että arvokas aika voi olla kuvattavissa mitattavaan muotoon. Yksilölliset tulokset eivät sellaisenaan olleet verrannollisiksi keskenään. Laadua toi kehittämisen aikana se, että asiakkaan hukkaa palveluissa voitiin konkretisoida ja kohdentaa ja näin ryhtyä parannustoimenpiteisiin. Erityisen mielenkiintoista olisi tehdä pitkän aikavälin tutkimusta, voiko toimintamallia hyödyntämällä mitata laadukasta työtä niin, että siitä muodostuu luotettava aineettoman palvelutuotoksen suorituskymmittari.

Asiasanat: Lean-ajattelu, arvovirtakuvaus, PDSA-sykli, kehitysvammaisuus, lean-johtaminen, kehittämistoiminta, muutosjohtaminen, asiakasarvo

Anu Mattila

Developmentally disabled customer value stream mapping - value and quality measuring operations model - adapting Lean value stream mapping method

Year	2018	Pages	78
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to develop an operations model to measure quality in customer-oriented services. Development methodology was used in this thesis utilizing the methods of Lean-thinking. The tasks were to measure and improve the value a developmentally disabled customer received in service by adapting Lean thinking's value stream mapping (VSM) method and continuous improvement cycle PDCA. During the development the service four developmentally disabled customers received was described into value stream maps. With the help of the interpretation, the current value stream and waste were identified and removed by improving customer service. According to Lean thinking, customer value received in service was improved. The background in the frame of reference was previous development in a work community called the Ketterä project. This thesis was a natural continuum to finish a previously begun development project.

Lean thinking and its methods appeared mostly in developing business and health care when the frame of reference was surveyed. However, these were connected in deepening customer value and understanding, production of the value, removal of waste and continuous improvement. Numerous instructions of VSM in literature were found but the majority of these were descriptions of or improving value stream in processes. The aim of this thesis was to increase flow in the produced service by using the operations model so that it increases customer value and can be measured. Information about measuring immaterial service was needed in support of this. It is easy to measure performances and euros in the social services, but how to measure the customer's influence on the success of the service and thus the materialization of customer value?

The results of the development are the applicability of the value stream mapping based on Lean methods for measuring the received value and improving it in services for developmentally disabled customers. Implementing VSM for customers needs an operations model which can be standardised and brought into use. The advantage of this model is its easy introduction and possibility to utilise existing customer plans and descriptions of the functional ability. Furthermore, the measurement of value and quality was able to be taken where they were produced. During the development, the individual value and waste of four customers were described and converted to percentages. By using the operations model, it was demonstrated that valuable time can be described in measurable form. However, these individual results were not comparable and are not quality indicators yet. At this stage, more quality was brought by the fact that waste in services was able to be concretized and allocated, and thus appropriate improvement actions could be taken. Especially interesting would be to conduct a long-term study using the operations model to see whether it can produce data of reliable quality in immaterial service output as a key performance indicator.

Keywords: Lean thinking, value stream mapping, PDCA-cycle, developmental disabilities, Lean management, development activity, management of change, customer value

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Aikaisempi kehittäminen työyhteisössä	9
3	Laadun mittaaminen ja suorituskymittarit	10
4	Asiakasarvo - asiakaslähtöisyys	12
4.1	Kehitysvammaisuus	13
4.2	Osallisuus ja itsemääräämisoikeus	15
4.3	Työ- ja päivätoiminta kehitysvammaisille asiakkaille	17
5	Lean-ajattelu.....	18
5.1	Lean-muutosjohtaminen.....	18
5.2	Lean-arvovirtakuvaus ja arvoa tuottava toiminta.....	19
6	Tutkimuksen tavoite ja kehittämistehtävät	20
7	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	21
7.1	Tulkinta ja hiljainen tieto kehittämistoiminnassa	23
7.2	Lean-lähestymistapa ja kehittämisenmenetelmät	24
7.3	Aineisto- ja analyysimenetelmät - havainnoinnista tulkintaan	25
7.4	Tutkimuksen toteutuksen runko - PDSA-sykli	28
7.5	Arvovirtakuvaus -menetelmänä	30
8	Tulokset	32
9	Asiakkaan arvovirta - arvon- ja laadun mittaamisen toimintamalli	34
9.1	Asiakkaan tausta aineisto ja suunnittelu (Plan)	36
9.2	Asiakkaan toiminnan havainnointi - (Do)	36
9.3	Havainnoinnin tulosten tulkinta ja arvovirta - (Study)	37
9.4	Arvon lisääminen hukkaa poistamalla - (Act)	39
10	Havainnoista tuloksiin	40
11	Arvovirtakuvaus - mikä tuottaa asiakkaalle arvoa	41
12	Asiakkaiden yksilölliset arvovirtakuvaukset	42
12.1	Asiakas Elias.....	43
12.1.1	Havainnointi, arvovirtakuvaus ja PDSA	43
12.2	Asiakas Toni.....	46
12.2.1	Havainnointi, arvovirtakuvaus ja PDSA	47
12.3	Asiakas Matti.....	51
12.3.1	Havainnointi, arvovirtakuvaus ja PDSA	51
12.4	Asiakas Hannele	54
12.4.1	Havainnointi, arvovirtakuvaus ja PDSA	54
13	Pohdinta ja johtopäätökset.....	56
14	Lähteet	61

15	Kuviot.....	64
16	Liitteet	64

1 Johdanto

Työyhteisöni on Espoon kaupungin vammaispalveluissa, Riilahden toimintakeskuksessa. Tarjoamme kaupungin omana palveluna aikuisille kehitysvammaisille asiakkaille osallisuutta ja työelämää tukevaa päiväaikaista toimintaa. Toiminta on lakisääteistä ja se järjestetään työ- ja päivätoimintana. Palvelun tarkoituksena on tukea ja edistää kehitysvammaisen asiakkaan arjen toimintakykyä sekä mahdollistaa mielekäs ja osallistava tekeminen. Vastaavan ohjaajana johdan työyhteisöä kehittymään sekä kehittämään työtään Lean -menetelmiä hyödyntäen. Tämän tutkimukselliseen kehittämistoimintaan perustuvan opinnäytetyön taustana on Espoon kaupungin Ketterän kehittämisen (KK7) koulutuksellinen hanke, johon työyhteisönä osallistuimme vuosina 2016-2017. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta vastaa monimenetelmäisenä tutkimusotteena tieteellisesti vakuuttavimmin KK7ssa alkunsa saaneen toimintamallin sekä laatumittarin jatkokehittämiseen.

Latva-Valkama (2017) diplomityössään nostaa esiin kehittämiskohteita, jotka soveltuvat myös julkiseen sosiaalipalveluun, vaikka työssään hän käsittelee yksinomaan liiketoiminnan arvontuotannon parantamista. Näitä aiheita hänellä olivat; mittareiden käytettävyyden ja tarkoituksenmukaisuuden arviointi, tulosten todentaminen sekä ymmärryksen syventäminen arvontuotannossa, kenelle arvoa tuotetaan. Hänen mukaansa arvontuotannon toteutumiseen perustuva tutkimus syventää asiakasymmärrystä ja sen avulla voidaan löytää uusia lisäarvoa tuottavia oivalluksia. Novak, Pfaff, ja Karbach (2017) tarkastelee tutkimuksessaan arvovirtakuvauksen toteuttamisen vaikutuksia laatuun hoivayksiköissä tietosynteesin avulla perehtyen 903 artikkeliin. Artikkeleista 11 vastasi heidän asettamansa tutkimuskysymykseen. He toteavat, että arvovirtakuvauksella on potentiaali parantaa hoivan laatua ja vähentää hukkaa. Yhteenvedossa he totesivat, että tieteellistä tutkimusta aiheesta tarvitaan lisää. Jääskeläisen, Laiho-sen, Lönnqvistin, Pekkolan, Sillanpään ja Ukon (2013, 17) mukaan ”Tavoitelähtöinen mittaa-minen on esimerkki räätälöidystä mittaamisesta asiakasrajapinnassa. Siinä toteutunutta suori-tuskykyä verrataan yhdessä asiakkaan kanssa määriteltyihin tavoitteisiin. Mittaustapa on var-teenotettava varsinkin silloin, kun tarkastellaan pitkäkestoisia asiakasasiasuhteita. Tämänkal-taisella mittaamisella on mahdollista saada yksityiskohtaista tietoa siitä, onko palvelutuo-tanto asiakkaan mielestä onnistunut.”

Viitekehys tälle työlle hahmottui tutkimussuunnitelman teon ja tarkentumisen vaiheessa, sekä tehtyjen tutkimusten että kirjallisuuden valossa. Apuna käytettiin muun muassa Google Scho-laria, Laurea-ammattikorkeakoulun LibGuides tiedonhakuoppaan tietokantoja sekä ProQuest tietokantaa. Ajalla toukokuusta elokuuhun 2017 tuloksena asiasanahakuihin ja niiden eri yh-distelmiin, kuten; lean, arvovirtakuvaus, asiakasarvo, hukka, sosiaaliala, laatumittari, kehi-tysvammaisuus ja edellä mainittujen erilaiset yhdistelmät, tuottivat laihoja tuloksia

tukemaan opinnäytetyn viitekehystä valikoidun asiakasryhmän näkökulmasta. Lean -asiasanahuilla löytyi pääsääntöisesti liiketoimintayritysten ja terveydenhuollon näkökulmasta tehty tutkimuksia, joissa käsiteltiin tuotannon, prosessien, osaamisen tai johtamisen kehittämistä lean -kehittämisenmenetelmillä. Kehitysvammaisten asiakkaiden palveluiden laatumittareita, erityisesti lean -ajattelulle tyypillistä arvovirtakuvausta, ei yhdistelmänä aiemmasta kirjallisuudesta tullut vastaan.

Viitekehyksessä käsitellään myös laadunmittaamista sosiaalialalla sekä suorituskykymittareita. Miten aineetonta palvelutuotosta voidaan mitata ja mikä rooli asiakkaalla on arvонуonnissa (Jääskeläinen ym. 2013)? Lean -ajattelun mukaisesti asiakkaan saama arvo korostuu laadunmittaamisessa. Törmälä, Markkanen ja Kadenius (2015, 68-72) korostavat, että pelkkä numerotieto ei ole riittävä tapa ohjaamaan arvontuotantoa ja tehokkuutta. Kokonaisvaltaisia arvoihin ja periaatteisiin perustuvia asioita on vaikea yksiselitteisesti mitata. Mittarit voivat toimia parhaiten työnteon apuvälineenä, jotka ohjaavat työntekijöitä toiminnan reflektointiin ja sitä kautta muutosten tekoon. Modigia ja Åhlströmiä mukaillen (2013, 108-109) Espoon -tarinaa (2018) ja SOTET -tarinaa (Arvoa asiakkaalle ja hukka pois 2018) ovat toiminnanstrategioita, joilla määritetään, mitä arvoa organisaatio aikoo asiakkailleen tarjota. Espoossa sosiaali- ja terveystoimen yhtenä päämääränä on korostaa asiakkaan osallisuutta omien palveluiden suunnitteluun ja palvelukokemusta niin, että asiakas kokee hyötyvänsä siitä.

Työn viitekehyksessä käsitellään myös asiakasarvo ja asiakaslähtöisyys. Miten ne rakentuvat sosiaalipalveluissa ja erityisesti kehitysvammaiselle asiakkaalle tuotetuissa palveluissa. Latva-Valkama (2017, 100) on pohtinut, että tarkempi kvalitatiivinen asiakkaan arvontuoton toteutumiseen perustuva tutkimus syventäisi kohdesegmentin osalta asiakasymmärrystä. Uusia molemmin puolisia lisäarvoa tuottavia oivalluksia voidaan löytää asiakkaan ympäristöön, tavoitteisiin ja palvelun saavutuksiin tutustuen. Mitä arvo on asiakkaalle ja miten sitä tuotetaan, on tärkeä osa viitekehystä ja erityisesti asiakkaan arvovirtakuvausta tulkittaessa.

Sote-uudistusta työstetään parhaillaan ja se todennäköisesti tuo tullessaan muutoksia myös kehitysvammapalveluihin ja henkilöstöön. Kentällä on nyt mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, korostaa osaamistaan ja kehittää palvelujaan. Lean-ajattelu kiinnostaa myös henkilökohteisesti. Koen, että selkeillä ja riittävän yksinkertaisilla kehittämisen työkaluilla, voidaan saada aikaan muutos, jonka vaikutukset eivät ole yksinomaan asiakkaan saaman arvon parantamisessa palveluissa. Koko työyhteisö kehittyä ja voimavaroja jää työtapojen ja palveluiden kehittämiseen hukan vähenemisen myötä. Silloin resurssit kohdentuvat oikein, juuri sinne minne niiden kulloinkin pitää kohdentua. Patersonia (2015, 17) ja Eatonin (2013, 20-22) lainatakseni, lean ei ole vain menetelmä, vaan tapa ajatella ja nähdä. Lean tarjoaa käyttöön menetelmiä, joita voidaan soveltaa ja joilla voidaan todentaa asiakkaan saamaa arvoa palveluissa ja poistaa hukkaa. Lean-menetelmiä saa ja pitää soveltaa tilanteen ja tarpeen mukaan.

2 Aikaisempi kehittäminen työyhteisössä

Ketterän kehittämisen -hankkeessa (KK7) harjoittelimme Lean -ajattelua sekä erilaisia Lean-kehittämisenmenetelmiä käytännössä. Raportissa jatkossa käytän KK7 lyhennettä, kun kirjoitan ketterän kehittämisen -hankkeesta. Kehittäminen hankkeessa tähtäsi muutokseen ja muutoksen taustalla oli seuraus, jonka juurisyysanalyysin avulla, jota myös Ishikawan diagrammiksi kutsutaan, kiteytimme useista ongelmakohtista. Juurisyysseuraus kuului seuraavasti: Emme tarjoa asiakkaalle joustavasti palveluja toimintakeskuksen sisällä niin, että palvelumme reagoivat asiakkaan tarpeeseen ja toiveeseen muuttuvissa tilanteissa riittävän nopeasti ja laadukkaasti. (Richards & Grinsted 2013, 289-291.) Tästä juurisyiden seurauksesta nousi opinnäytetyöni aihe. Ongelman löytäminen ja seurauksen kiteyttäminen ei ollut helppoa. Kananen (2017, 55) korostaakin, että ongelman määrittelyä ei ole syytä ohittaa. Ongelman hahmottamiseen kannattaa käyttää eri tekniikoita, koska ongelma ei välttämättä ole se ongelma, joka ensinäkemältä vaikuttaa esiin nousevan. Opinnäytetyössä tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologiaa käyttäen kehitettiin toimintamalli juurisyitä mukaillen. Oletus oli, että toimintamallia käyttämällä voidaan reagoida asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin joustavasti ja samalla osoittaa päämääriin pääsyä laadukkaassa asiakastyössä.

Tämän opinnäytetyön viitekehyksen ja kehittämisen taustalla oli siis KK7:ssa kiteytynyt seuraus eli juurisyys ja tavoitteena jatkokehittää jo alkanutta työtä. Käytännöt arvioida ja lisätä asiakkaan saamaa arvokasta aikaa vaihtelivat työ- ja päivätoiminnan välillä, eikä prosessia ja siinä käytettäviä menetelmiä ole yhdenmukaistettu, lean -termein vakioitu (Kananen 2017, 59-60; Torkkola 2015, 140-142). Toimintatapojen vaihtelevuus aiheutti lisätyötä ja asetti asiakkaat eriarvoiseen asemaan arvioitaessa asiakkaan saamaa palvelua. Palvelua arvioitiin määrällisillä mittareilla ja laadullisia mittareita ei ollut käytössä tai niitä oli vaikea todentaa. Lean -ajattelu ja sen pääperiaatteet muodostivat opinnäytetyölle rungon, johon aineistonkeruu, lähestymistapa sekä työssä käytetyt menetelmät perustuivat. Lukuun ottamatta KK7:ssa syntynyttä aineistoa muu viitekehys oli rakennettava opinnäytetyöhön lähes kokonaan liiketoimintayrityksille tehdyistä asiakasarvon mittaamiseen liittyvistä tutkimuksista ja kirjallisuudesta sekä perustiedosta tutkimuksen asiakaskohderyhmään kuuluvista kehitysvammaisista asiakkaista ja sosiaalialan laadunmittaamisesta. Espoo -tarina, joka on Espoon kaupungin liiketoiminnan strategia, loi osaltaan viitekehystä työlle. Oleellista työssä oli käsitellä lisäksi tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ja lean -ajattelun mukaisia menetelmiä sekä asiakasarvoa, laadunmittaamista, suorituskymittareita ja muutosjohtamista.

Kehittämishankkeen (KK7) aikana ideoitiin laatumittari, jolla voisi mitata asiakkaan saamaa yksilöllistä arvokasta aikaa palvelussa ja siinä esiintyviä hukkia. Idea mittarissa perustui leanissa käytettyyn arvovirtakuvaukseen (value stream mapping, VSM) (Torkkola 2015; Eaton 2013; Paterson 2015; Modig ym. 2016). Asiakkaan arvokkaan ajan kuvaamisella mallinnettiin

toimintamalli, jonka tavoitteena oli poistaa hukkaa ja lisätä asiakkaan saamaa arvoa palveluissa. Toimintamallin oletettiin toimivan samalla mittarina yksilöllisen ja laadukkaan asiakastyön mittaamisessa.

3 Laadun mittaaminen ja suorituskymittarit

Jääskeläisen ym. (2013, 9-10, 52) mukaan hyvinvointipalveluita tuottavissa organisaatioissa on usein kehittymätön mittauskulttuuri, joka hidastaa mittausoppien ja mittareiden käyttöönottoa. Asiakasrajapinnassa työskentelevien tärkein tehtävä on asiakkaiden palveleminen. Mittaaminen koetaan helposti ylimääräiseksi taakaksi, jos sen mukanaan tuomia hyötyjä ei ole sisäistetty. Suorituskyvyn mittaamisen erityispiirteet liittyvät palvelutuotosten aineettomuuteen ja asiakkaan keskeiseen rooliin arvonaluonnissa. Aineetonta palvelutuotosta on hankalampi mitata kuin konkreettisia tavaroita. Asiakasnäkökulma korostuu, koska asiakkaan toiminnalla on usein suuri vaikutus palvelutapahtuman onnistumiseen. Helpompaa on mitata suoritteiden määriä ja euroja kuin aineettomia menestystekijöitä, asiakasvuorovaikutuksen onnistumista, palveluiden lopputulosta tai syntynyttä asiakasarvoa. Organisaation suorituskky ja menestys perustuvat kuitenkin juuri aineettomien palvelutuotosten mittaamiseen, siksi niitä tulee mitata ja johtaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että palveluorganisaatioiden käyttämät mittarit eivät edelleenkään ota näitä piirteitä riittävästi huomioon. Lisäksi Jääskeläinen ym. (2013, 15-17) korostaa, että palveluntuotannon suorituskky on asiakaslähtöinen ilmiö, koska asiakas vaikuttaa resursseihin, prosessiin sekä tulosten ja vaikutusten arviointiin. Palvelun onnistuminen edellyttää asiakkaalta panostusta, läsnäoloa, tekemistä tai päätöksiä. Asiakaskohtainen vuorovaikutus tekee palveluntuotannosta epästandardia, mikä myös vaikeuttaa mittaamista. Huomion tulisi kääntyä asiakkaan toiminnan ymmärtämiseen ja mittaamiseen. Tämän suuntainen ajattelu lisää asiakkaan palvelusta saamaa arvoa ja näin pystytään tarjoamaan asiakkaalle hänen tarpeitaan vastaavia palveluita. Asiakkaan mukaanotto mittareiden ja arviointimenetelmien suunnitteluun, käyttöön sekä hyödyntämiseen tarjoaa aivan uudenlaisia lähestymistapoja palveluntuotannon suorituskkyyn kehittämiseen. Tämä voi lisätä myös asiakkaan ymmärrystä siitä, että palvelun onnistuminen on myös hänestä itsestään kiinni.

Henkilöstöä lähellä olevien operatiivisten mittareiden suunnittelu lisää mittaamisen merkitystä ja edesauttaa positiivista suhtautumista mittaamiseen. Mittaamisen ohjausvaikutusta ja henkilöstön motivaatiota voidaan lisätä viemällä mittarit lähemmäksi henkilöstöä. Henkilöstön on vaikea sitoutua mittaamiseen, jos he eivät näe oman toimintansa vaikutusta koko organisaation kannattavuuteen. Tietojen syöttäminen järjestelmiin pelkän tilastoinnin tai päätöksenteon vuoksi voi tuntua henkilöstön näkökulmasta turhalta. Operatiivisella, yksittäisten

palveluiden tai palvelutuotantoyksiköiden tasolla, mittaamiselle avautuu myös uusia soveltamiskohteita. (Jääskeläinen ym. 2013, 21-22.)

Henkilöstö on palveluorganisaation keskeinen voimavara. On tärkeää, että mittaaminen toimii mutkattomasti osana henkilöstön arkea eikä aiheuta lisätyötä. Positiivisesti mittaamiseen suhtaudutaan silloin, kun omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa mittaustuloksiin ja mittaamisen toteutus vaatii asiakaskohtaista räätälöintiä. Positiivisuutta lisää myös tietoisuus ja ymmärrys mittaamisesta. Jokaisen pitäisi tietää, mitkä mittarit liittyvät hänen työhönsä ja mikä on näiden mittareiden käyttötarkoitus ja mittaustuloksen laskentalogiikka. Henkilöstölähtöinen mittaaminen voi olla sitä, että mittaushaasteet ovat henkilöstöä lähempänä. Näin on helpompi ymmärtää, miten he voivat vaikuttaa mittaustuloksiin ja mittaaminen toimii myös oppimisen välineenä. Oppimisen kautta henkilöstö voi oppia katsomaan omaa tekemistään toisesta näkökulmasta. (Jääskeläinen ym. 2013, 11, 21-23, 60.)

Suorituskykymittareita (engl. business performance) käsitellessä on oleellista nostaa käsitteeseen Espoo -tarina 2017-2021 (2018) ja siitä johdettu sosiaali- ja terveystoimen tarina (Arvoa asiakkaalle ja hukka pois 2018), jotka ovat osa Espoon kaupungin toiminnan strategiaa. ”Espoo -tarina nivoo yhteen kaupungin vision, arvot sekä päämäärät ja ohjaa niiden avulla toimialoja jalostamaan oman päämäärän, tavoitteet sekä mittarit.” Tarinat ovat kokonaisuus, josta jokainen toimiala ja yksikkö tulkitsevat omat arvot, vision, tarinat, strategiat ja tavoitteet. Toiminnanmittareita tarinat eivät suoraan anna, vaan toimialat ja yksiköt löytävät ja kehittävät mittareita, joilla voivat osoittaa päämääriin pääsyä. On siis osattava mitata niitä asioita, jotka ovat oleellisia päämäärän näkökulmasta.

Aineeton pääoma on näkymätöntä ja sitä on vaikea konkretisoida, se liittyy kiinteästi tietoon, kokemukseen sekä asiakkaisiin. Aineettomilla menestystekijöillä tarkoitetaan aineettoman pääoman osa-alueita, että toimintoja, joita tehdään arvon lisäämiseksi, käytön tehokkuudeksi tai hankkimiseksi. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa aineettoman pääoman tekijöiden merkitys korostuu, kuten henkilöstön osaaminen, tiedon analysointi ja soveltaminen. Aineeton pääoma voidaan liittää taloudellisten tulosten saavuttamiseen ja siksi ne ovat tärkeitä. Ei taloudellisten mittareiden (aineeton pääoma) tarve on tunnustettu jo 80-luvulla ja ne saattavat olla konkreettisempia ja helpommin ymmärrettävissä henkilöstön näkökulmasta. (Lönnqvist, Kujansivu, Antikainen, 2006, 23-30, 55.)

Hyvä mittari täyttää mittausteoreettiset ominaisuudet: Validiteetti kuvaa mittarin kykyä kuvata sitä menestystekijää, jota on tarkoitus kuvata. Reabiliteetti kuvaa sitä, että mitatut tulokset eivät vaihtelee satunnaisesti vaan ovat johdonmukaisia. Relevanssi kuvaa sitä onko mittari olennainen käyttäjän kannalta. Käytännöllisyys kuvaa hyöty-vaivasuhdetta eli kustannustehokkuutta. Aineettomien menestystekijöiden määrittelyn jälkeen määritellään

tunnuslukuja, joilla voidaan mitata kutakin aineetonta menetystekijää. Mittareiden tulee olla hyödyllisiä, oleellisia, ymmärrettäviä, luotettavia ja todennettavia. Aineettomia menestystekijöitä on vaikea mitata ja jo kehitetyt mittarit eivät ole olleet kovin toimivia. Suunniteltujen mittareiden hyvyttä arvioitaessa kannattaa pitää mielessä mittauksen tarkoitus. Myös mittareiden määrittämisen jälkeen on hyvä sopia mittarin käyttöperiaatteista. (Lönqvist ym. 2006, 32-58, 115.)

Suorituskyvyn mittaus on tärkeä osa toiminnan ohjaamista ja sen avulla voidaan henkilöstölle viestittää, mitkä asiat ovat tärkeitä (Tolvanen, J. 2012, 1). Usein vasta käytännön kokeileminen paljastaa sen, kuinka paljon mittaustietojen kerääminen vie aikaa ja kuinka toimivia ne ovat. Toimintaperiaatteet ja käyttötarkoitukset tulee esitellä sekä mittariston mittarit tulee kuvata, jotta voidaan olla varmoja, että mittarit ymmärretään. Käyttöönottovaiheessa on tärkeää arvioida koekäytön tuloksia. Lähtökohtana on katsoa, kuinka hyvin kerätty mittausdata tarjoaa tietoa niistä asioista, jotka kehitystyön alussa tunnistettiin tärkeiksi. Arvioinnissa kannattaa tarkastella kriittisesti hyvin työläästi päivitettäviä mittareita. (Jääskeläinen ym. 2013, 33-34.)

4 Asiakasarvo - asiakaslähtöisyys

Löytänän ja Korkiakosken (2014, 22, 139) liiketoiminnan parantamiseen keskittyvän Asiakkaan aikakausi kirjan mukaan omistaja-arvoa voidaan luoda ja kasvattaa ainoastaan luomalla asiakkaalle arvoa. Se, että käyttää aikaa suunnitteluun sekä siihen mitä tehdään tiedolla, jonka asiakas antaa, voi tuottaa lisäarvoa liiketoimintaan. Tolvanen (2012, 68-69, 74, 81) vie arvon määrittelyn pidemmälle kirjoittaessaan arvolupauksesta, jonka tehtävä on kirkastaa, mitä lisäarvoa asiakkaalle tuotetaan. Liian monet tavoitteet selityksineen jättävät fokuksen epäselväksi. Hyvä arvolupaus on laadittu kohderyhmän pohjalta ja se on relevantti, uskottava sekä kilpailijoista erottuva ja se suuntaa tulevaisuuteen. Espoo-tarina (2018) ja siitä johdettu sosi-aali- ja terveystoimen -tarina (2018) pitää sisällään selkeitä arvolupauksia, jotka viittaavat asiakkaan saaman arvon lisäämiseen ja hukan poistamiseen. Organisaation muuttaminen asiakaslähtöiseksi on urakka ja Tolvasen (2012) esimerkkikysymys nostaa asiakaslähtöisyyden helppotajuisemmaksi, ”Kuka maksaa palkkanne?” Mahdollisesti tulossa olevaa SOTE -uudistusta ajatellen arvolupaus voidaan nähdä brändinä ja pärjätäkseen yrityksen on oltava merkityksellinen; minkä puolesta puhutaan, toimitaan ja millä tavalla se muuttaa maailmaa. Arvolupauksen eli brändin merkityksellisyys lisää myös työntekijöiden tunnetta työn merkityksellisyydestä.

Modig ym. (2016, 23-24) ja Kouri 2010, 6) määrittelevät asiakkaan saamaksi arvoksi ajan, jossa asiakas saa arvoa ja arvoa palveluissa siirtää asiakkaalle työntekijä. Arvo määritellään aina asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan tarpeet voidaan jakaa välittömään ja välilliseen tarpeeseen. Välitön tarve liittyy useimmiten konkreettisiin tuloksiin, kun taas välillisessä tarpeessa korostuvat kokemukselliset tekijät. Kun palvelun kohteena ovat ihmiset, tulisi näihin molempiin kiinnittää huomiota. Arvon ja tarpeen ymmärtämiseksi asiakkaan saaman arvokkaan ajan mittaamisessa on tärkeää sisäistää arvoa tuottavien toimintojen käsite. Asiakkaamme saamaa yksilöllistä arvoa palvelussamme mitattaessa, on siis sisäistettävä arvo asiakkaan kokemana sekä näkökulmasta. Asiakkaan kokema arvo perustuu tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, laatuun, toimitusaikaan- ja varmuuteen. Torkkolan (2015, 89-90) mukaan arvon tuottaminen on yksi lean -ajattelun peruserätyyppä. Tehtävä on selvittää mitä asiakas haluaa. Haaste on kuitenkin siinä, miten kuunnella jokaista asiakasta riittävästi reagoimatta yksittäisiin seikkoihin.

Torkkolan (2015, 90) mukaan asiakkaan perustarpeet ovat:

- Anna minulle se, mitä haluan. Ymmärrä tarpeeni. Älä pakota vastaanottamaan jotain muuta ratkaisua.
- Ole luotettava. Ratkaise ongelmani ja varmista, että ratkaisu toimii.
- Älä hukkaa aikaani.
- Toimita ratkaisu sinne, mihin sen haluan.
- Anna ratkaisu silloin, kun sen haluan.

Löytänä ja Korteso (2011, 55, 57) määrittelevät asiakkaan kokeman arvon kahteen ulottuvuuteen, jossa utilitaariset lähteet toimivat keinona päämäärän saavuttamiseen, eivätkä ne itsessään tuota arvoa. Hedonistiset lähteet ovat subjektiivisia, emotionaalisia, elämyksellisiä tunteita tai aisteja herättäviä hyötyjä, jotka jokainen asiakas kokee erilaisena. Asiakasta voidaan myös edesauttaa tuottamaan itse itselleen arvoa.

4.1 Kehitysvammaisuus

Opinnäytetyön asiakaskohderyhmä ovat kehitysvammaiset aikuiset. Ilman peruskäsitteitä kohderyhmästä on vaikea sisäistää heistä lähtöisin olevia vaikutuksia tälle opinnäytetyölle. Vammaisuutta on esiintynyt ja tulee aina esiintymään kaikissa yhteiskunnissa. Vammaisuus liittyy kielenkäytössä helposti sairauteen, vaikka se ei näin ole. Vammainen ihminen voi olla terve. Vammainen ihminen on henkilö, jolla on pitkäaikaisia tai pysyviä toimintarajoitteita ja vaikeuksia suoriutua elämän toiminnoista omassa elinympäristössä. (Malm, Matero, Repo & Talvela 2004, 9.)

Vammaisuustutkimus on pitkään pohjautunut Maailman terveyssäätiön WHO:n luomaan kansainväliseen tautiluokitukseen ICH 10. Se on kuitenkin liian yksipuolinen näkökulma, keskittyessään tarkastelemaan pelkästään vammaa ja jättäessään muut ihmisen toimintakykyyn vaikuttavat tekijät huomiotta. WHO:n ICIDH mallissa nostetaan esille myös sosiaalinen haitta. Sosiaalinen haitta ei aina ole suorassa suhteessa vaurion vakavuuteen, vaan riippuu myös ympäröivistä olosuhteista. Brittiläinen vammaisliike toi rinnalle vammaisuuden sosiaalista mallia, joka pohjalle vammaispoliittiset ohjelmat rakentuvat poistamalla yhteiskunnan epäkotia. (Malm ym. 2004, 9-12.) WHO:n ICF luokitus vuodelta 2001 jäsentelee tarkemmin yksilön toimintakykyyn liittyviä tekijöitä ja ympäristötekijöitä ja nojaa biopsykososiaaliseen ajatteluun. ICF luokituksessa otetaan huomioon vammaisen ihmisen toimintakyvyn vaihtelut, jotka aiheutuvat jostakin seuraavasta tekijästä tai niiden yhteisvaikutuksesta: 1) elimellinen vaurio, 2) toiminnan rajoitukset 3) osallistumisen rajoitukset. Elimellistä vammaa ei nähdä irrallisena ympäristöstä, vaan se korostaa yhteiskunnallisten tekijöiden merkitystä siinä, miten vamma vaikuttaa ihmisen elämään. Vammaisuus on sidoksissa tiettyyn kulttuuriseen ympäristöön, sen uskomuksiin ja arvoihin. Vammaisuus on siten kulttuurisesti tuotettu ilmiö. Vammaisuuden merkitys siis vaihtelee ajanjakson ja sen kulttuurin perusteella ja siitä riippuu mitä uskomuksia tähän ominaisuuteen liitetään. (Vehmas 2005, 113, 122.)

Kehitysvamma on vamma ymmärtämis- ja käsityskyvyn alueella ja ilmenee ennen 18 -vuoden ikää. Vamma voi johtua joko syntymää edeltävistä syistä, synnytyksen yhteydessä sattuneista vaurioista tai lapsuusiän sairauksista ja tapaturmista. Osa syistä jää kokonaan selvittämättä. Kehitysvamma ei ole sairaus, se on vaurio tai vamma, joka häittää jokapäiväistä selviytymistä. Kehitysvamma voi tarkoittaa hyvin erilaisia asioita. Vamman aste vaihtelee vaikeasta kehitysvammasta lievään oppimisvaikeuteen. Monilla kehitysvammaisilla ihmisillä on lisävammoja, jotka saattavat vaikeuttaa liikkumista, puhetta tai vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Uusien asioiden oppiminen ja käsitteellinen ajattelu ovat kehitysvammaisille ihmisille vaikeampia kuin muille. Kuitenkin kehitysvammaiset ihmiset oppivat monia asioita samalla tavalla kuin muut. Ihmisen persoonallisuudessa älykkyys on vain osa kokonaisuutta. Kasvatus, elämäkokemukset, oppiminen ja elinympäristö vaikuttavat kehitykseen ja siihen millaisiksi ihmisiksi kasvamme. Jotta kehitysvammaiset ihmiset voisivat elää tasa-arvoisina jäseninä yhteiskunnassa, he tarvitsevat tukea, ohjausta ja palveluita. Nämä voivat liittyä kommunikaatioon, omatoimisuuteen, kodinhoitoon, sosiaalisiin taitoihin, ympäristössä liikkumiseen, terveyteen ja turvallisuuteen, kirjallisiin taitoihin, vapaa-aikaan ja työhön. Yksilöllinen ja tarpeenmukainen tuki auttaa kehitysvammaista ihmistä elämään hyvää, hänelle luontaista itsenäistä elämää. (Tietoa kehitysvammasta 2017.)

American Association on Intellectual and Developmental Disabilities (AAIDD 2018) on määritellyt kehitysvammaisuuden laaja-alaiseksi toimintakyvyn rajoittuneisuudeksi. AAIDD:n julkaiseman kehitysvammaisuuden määritelmän mukaan, sille ovat ominaisia sekä älyllisen

toimintakyvyn että jokapäiväisen elämänhallinnan huomattavat rajoitukset, jotka ilmenevät käsitteellisissä, sosiaalisissa ja käytännön taidoissa. Vamma on muodostunut ennen 18 -vuoden ikää. Toimintakyvyn rajoituksia tulee tarkastella sitä taustaa vasten, mikä on tyypillistä kyseisen henkilön ikäryhmälle ja kulttuurille. Pätevä arviointi ottaa huomioon kielellisen ja kulttuurisen moninaisuuden sekä yksilölliset erot kommunikaatiossa, aisteissa ja motoriikassa. Henkilöllä on toimintakyvyn rajoitusten ohella yleensä myös vahvuuksia. Toimintakyvyn rajoitusten kuvaaminen on tärkeää henkilön tarvitsemien tukimuotojen ja palveluiden määrittelymiseksi. Tarkoituksenmukaisten, pitkäaikaisten ja yksilöllisten tukitoimien avulla kehitysvammaisen henkilön toimintakyky yleensä ajan mittaan paranee. (Kehitysvammaisuus ja toimintakyky 2017.)

4.2 Osallisuus ja itsemääräämisoikeus

Käsitykset palveluasiakkuudesta tulisi perustua asiakkuuden ymmärtämiseen siten, että yksilö on vastuullisuuteen kykenevä ja valtaistunut yhteiskuntasubjekti. Sosiaalitoimen asiantuntijakäytäntöjä koskevissa tutkimuksissa on 1990-luvun lopulta lähtien pyritty purkamaan asiantuntijuutta ja asiakkaan välistä valtasuhdeproblematiikkaa. Nykyään asiakkaan on mahdollista osallistua häntä koskevaan päätöksentekoon ja olla räätälöimässä häntä koskevia palvelukäytäntöjä. Asiantuntijuus on siten itseään korjaavaa, sillä se on jatkuvassa vuorovaikutuksessa varsinaisen tiedon kohteen kanssa. (Eronen 2008, 8.)

Eronen (2008, 11-13, 176) mukaan arjessa sosiaalinen osallisuus näkyy siinä, kuinka paljon omaehtoista toimijuutta siihen sisältyy. Omaehtoinen toiminta ja itsemääräämisoikeus kuuluvat päivän kulkuun ja arjen askareisiin nähden onnellistuttavat vammaisen henkilön elämää ja tekevät siitä mielekäästä. Tunne sosiaalisesta kompetenssista muodostuu tunteessa onnistumisesta niissä tehtävissä ja siinä toiminnassa, mitä ihmiset muutenkin tekevät, oli se sitten työnteko tai harrastaminen. Osallisuuden kehittämiseen liittyy ajatus valtaistamisesta jolloin yksilön vaikuttamismahdollisuudet paranevat häntä koskien käytäntöjen suunnittelussa ja toimeenpanossa. Syrjäytyminen nähdään yhteiskunnallisen osallisuuden vastakohtana.

Eronen (2008, 169-170) toteaa, että suurin poliittinen ja tutkimuksellinen kysymys on se, miten vammaisen ihmisen oma ääni kuuluu ja onko se parhaimmillaankin vain jonkun toisen ääntä. Säännöt muokkaavat elämää ja tekevät siihen helposti omaksuttuja rutiineja, ne paisuvat läpi arjen elämäkäytäntöjen ja muokkaavat arkea käytännöksi. Kontrollivallassa ne tulevat näkyviksi ja näyttäytyvät turvallisuuden kääntöpuolena, johon vammaiset ihmiset joutuvat tukeutumaan. Vaikka instituutio kontrolloikin yksilöä, ihminen on tietoinen oikeuksistaan ja voi protestoida. Erityisen monimutkaista turvallisuuden ja kontrollin välinen dialektiikka on

silloin, kun turvallisuuden tuottajana on läheinen. Kontrollivalta voi vaikuttaa perustavalla tavalla arkielämän kulkuun ja kaventaa yksilön itsemääräämisoikeutta.

Yksi syrjäytymistä aiheuttava keskeinen tekijä vammaisilla henkilöillä on se, että yksilöllä ei välttämättä ole valtaa häntä koskevissa päätöksissä. Vallan ja itsemääräämisoikeuden puuttumiseen on olemassa useita syitä. Vaikeavammainen on tässä suhteessa erityisen hankalassa asemassa, sillä elämässä selviytyäkseen hän on riippuvainen muiden ihmisten avusta. Samalla hänen elämäkäytäntönsä ovat alttiina mikrovallan muodoille, eikä itsemääräämisoikeus välttämättä toteudu edes pienissä arkisissa asioissa. Kun halutaan ehkäistä syrjäytymistä, tulee omaksua ajattelua, jossa sallitaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja elämäntapoja tai elämäkulkua, joiden ei välttämättä tarvitse sijoittua normatiivisten odotusten muokkaamisen janelle. Vammaisen henkilön oma ääni saattaa hiljetä siinä palvelussa, jossa hän on. (Eronen 2008, 12-13, 172.)

Elinolotutkimusperinteessä erotellaan toisistaan keskeiset hyvinvoinnin ulottuvuudet, joita ovat terveys, perhesuhteet, työelämässä toimiminen, asuminen ja taloudellinen toimeentulo. Itsemääräämisoikeuden tarkasteleminen keskeisillä hyvinvoinnin ulottuvuuksilla on osoittanut, että suurimmat ongelmat vammaisten henkilöiden elinoloissa liittyvät sosiaalisiin suhteisiin, jokapäiväisessä elinympäristössä ja yhteisössä. Vaikeudet yhteisöelämän alueella osoittavat sen, että vammaisen henkilön mahdollisuudet täysivaltaiseen kansalaisuuteen tai yhteiskunnan jäsenyyteen ovat edelleen ongelmallisia. (Eronen 2008, 177-178.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen -verkkoaineistossa, Vammaispalveluiden käsikirjassa (2018) itsemääräämisoikeudella tarkoitetaan yksilön oikeutta määrätä omasta elämästä ja oikeutta päättää itseään koskevista asioista. Itsemääräämisoikeus merkitsee oikeutta yhdenvertaisuuteen, henkilökohtaiseen vapauteen ja koskemattomuuteen. Itsemääräämisoikeus perustuu perus- ja ihmisoikeuksiin. Sosiaalihuoltoa toteutettaessa on ensisijaisesti otettava huomioon asiakkaan toivomukset ja mielipide ja muutoinkin kunnioitettava hänen itsemääräämisoikeuttaan. Asiakkaalle on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa palvelujensa suunnitteluun ja toteuttamiseen. Itsemääräämisoikeutta on kunnioitettava, vaikka asiakkaan mielipiteen esille saaminen olisi vaikeaa. Jos asiakkaan mielipidettä ei ole mahdollista saada selville muuten, sitä on selvitettävä yhdessä asiakkaan läheisten tai laillisen edustajan kanssa. Itsemääräämisoikeuden edistämisen tavoitteena on täysimääräinen osallistuminen yhteiskunnassa ja osallistuminen omien palvelujen toteuttamiseen ja sisältöön. Erityishuollossa tulee tehdä kohtuullisia mukautuksia henkilön täysimääräisen osallistumisen ja osallisuuden turvaamiseksi. Itsemääräämisoikeutta ja itsenäistä suoriutumista on tuettava yksilötasolla ja toimet kirjataan palvelu- ja hoitosuunnitelmaan.

4.3 Työ- ja päivätoiminta kehitysvammaisille asiakkaille

Työ- ja päivätoiminta on lakisääteistä palvelua kehitysvammaisille aikuisille asiakkaille kunnissa ja se kuuluu erityisen järjestämisvelvollisuuden piiriin (erityishuolto). Tavoitteena on taata yhdenvertaiset mahdollisuudet osallisuuteen ja työhön ja edistää yhteiskunnallista sopeutumista. (Vammaispalveluiden-käsikirja 2018.) Päivätoiminnan palvelu edistää ja ylläpitää arkielämäntaitoja ja tarjoaa sosiaalisia kontakteja sekä tukee kuntoutusta. Lähtökohtana palvelulle ovat asiakkaan yksilölliset tiedot, taidot ja kokemukset. Työtoiminta kuin päivätoimintakin ovat ryhmämuotoista toimintaa. Työtoiminnan asiakkaana on pääsääntöisesti kehitysvammaiset henkilöt, jotka selviytyvät itsenäisemmin arkirutiineista. Päivätoiminnan asiakkaana on pääsääntöisesti kehitysvammaiset henkilöt, jotka tarvitsevat enemmän ohjausta, hoivaa- ja hoitoa arjen toimintoihin. Työtoiminnan palvelussa arkielämäntaitojen ylläpitämisen lisäksi tuetaan ja ohjataan asiakasta työtehtävien oppimisessa sekä suorittamisessa. Toimintamuotoja työtoiminnassa voivat olla erilaiset käytännön työtehtävät. (Vammaispalveluiden-käsikirja 2018, Espoon kaupunki - vammaispalvelut 2018.)

Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta on määritellyt osallisuutta ja työllistymistä edistävät laatukriteerit, joiden tavoitteena on kehittää päivääkaikaisen toiminnan palveluja ja toimintakäytäntöjä, niin kutsuttua työ- ja päivätoimintaa. Laatukriteerien taustalla on YK:n sopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista (2018), jonka Suomi saattoi voimaan 2016. Sopimuksen keskeiset periaatteet ovat yksilön itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, syrjimättömyys ja yhdenvertaisuus, vammaisten henkilöiden osallistuminen ja osallisuus yhteiskuntaan sekä esteettömyys ja saavutettavuus. Laatukriteerit eivät kuvaa millaista toimintaa päivä- ja työtoiminnassa toteutetaan, vaan ne antavat viitekehyksen, johon päivääkaikaisen toiminnan palvelujärjestäjien tulisi kiinnittää huomiota toimintaa suunnitellessa. (Kehitysvamma-alan neuvottelukunta 2018.)

Laatukriteerien tuen pääperiaatteet työ- ja päivätoiminnan palveluille ovat;

- tuki valintojen ja suunnitelmien tekemiseen
- tuki muutoksiin ja siirtymävaiheisiin
- tuki lähiyhteisöihin liittymiseen
- tuki opintoihin pääsemiseen
- tuki mahdollisimman suuren itsenäisyyden saavuttamiseen
- tuki terveyteen ja hyvinvointiin
- tuki ammatillisiin opintoihin tai työhön pääsemiseen
- tuki itseilmaisuun ja luovuuteen
- tuki merkityksellisissä sosiaalisissa rooleissa toimimiseen
- tuki palvelujen sisältöihin ja toimintatapoihin vaikuttamiseen.

(Kehitysvamma-alan neuvottelukunta 2018)

5 Lean-ajattelu

”Lean-tuotanto, Toyotan tuotantojärjestelmä, lean-yritys, lean-ajattelu, viittaavat kaikki samaan asiaan; Toyotan viimeksi kuluneiden viidenkymmenen vuoden aikana kehittämään, erittäin menestyksekkääseen järjestelmään, joka ohjaa kaikkea toimintaa aina tuotannosta tuotekehitykseen.” Tärkeintä Lean-ajattelussa on tekemällä oppiminen; tartutaan asioihin ja opitaan virheistä, jatkuvan parantamisen kehällä. Kehitetään toimintaa siellä, missä kädet liia- taan ja missä asiakkaan saama arvo todellisuudessa syntyy, kaikki toiminta, mikä ei luo asiak- kaalle arvoa, on hukkaa. Työkaluja ja tekniikoita Lean-oppien mukaan opetellaan ja toteute- taan, mutta todellinen muutos edellyttää kokonaisuuden näkemistä sekä koko toimintakult- tuurin muuttamista. Lean-ajattelu on myös työn vakioimista, jolla voidaan karsia hukkaa. Va- kiointi ei ole vain työlistoja, vaan käytäntö, miten ongelmiin reagoidaan. (Kouri 2010, 6- 37; Suneja & Suneja 2017, 187-191; Barnas & Addams 2017, 7-10, 118.)

5.1 Lean-muutosjohtaminen

Asiakkaan arvokkaan ajan mittaaminen palveluissa oli koko työyhteisöä koskettava hanke. Se vaati opinnäytetyöntekijältä, joka oli osana työyhteisöä mukana kehittämässä, muutosjohta- misen taitoja. Kanasen (2017, 62) mukaan ”Muutoksen toteuttaminen vaatii toteuttajan, joka on vastuussa muutosprosessin käytännön työstä. Muutoksen vieminen käytäntöön vaatii muu- tosjohtamista.” Barnas ym. (2017, 11) käyttää termiä lean-johtamisjärjestelmä. Lean-muu- tosjohtamisessa oleellista on, että henkilöstö oppii lean-ajattelua ja sisäistää sen tarkoituk- sen. Henkilöstön on koettava olevansa osa järjestelmää ja yksikköön on luotava yhteisöllisyy- den henki niin, että ratkaisut ja muutokset voidaan ottaa esille syyttämättä ketään. Silti tar- vitaan vahvaa johtajuutta, joka vaatii myös resursseja ja sitoutumista ylimmältä johdolta niin, että odotukset kehittämisen pysyvyydestä ja sen tuomista lisätehtävistä pysyvät hallin- nassa. Lisäksi kaikkien on puhuttava samaa kieltä (Suneja ym. 2017, 164-166; Barnas 2017, 19.) Torkkolan (2015, 23, 227-229) mukaan lean-johtajan tärkein tehtävä on parantaa koko- naisuuden sujuvuutta ja valmentaa henkilöstöä. Oli käytössä mikä tahansa menetelmä se on myös tunteiden ja käyttäytymisen johtamista. Hänen mukaan lean-työkalut ovat ominaisuuksiltaan sellaisia, että ne lisäävät oman työn arvostusta. Samalla ne sitouttavat sekä lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lean-johtamisen päämäärä on lisätä virtausta ja sujuvoittaa työn etenemistä.

Sunejan ym. (2017, 18- 29) mukaan muutos kannattaa aloittaa ”yksi kerrallaan”. Todellinen muutos vaatii kestävyyttä, sisua ja tehokkaan strategian. ”Yksi kerrallaan -menettely” mah- dollistaa sen, että pienet työtiimit saattavat nopeasti testata muutoksia ja saada välittömästi palautetta. Pieni työtiimi työskentelee yhdessä analysoidakseen nykytilaa, saaden aikaan

merkittäviä ja pysyviä muutoksia ja hyödyntää oppimaansa välittömästi. Tiimin työskentely-kulttuuri voi muuttua, imien mukaan muitakin innostumaan. Kouluttamalla kaikki lean-ajatte-luun siihen investoitu aika ja raha menevät hukkaan, koska osallistujat eivät pysty välittö-mästi hyödyntämään oppimaansa. Jääskeläisen ym. (2013, 22) mukaan mittaristojen kehittä-minen on hyvä esimerkki sellaisesta organisaation muutoksesta, joka koskettaa henkilöstöä. Yksinkertaiset muutosjohtamisen keinot, kuten avoin kommunikaatio ja kuunteleminen, ovat osoittautuneet tehokkaiksi onnistumisen tukemisessa. Muutosvastarinta lähtee usein siitä, että tarvetta, hyötyjä ja käyttötarkoitusta ei ymmärretä. Pernaa (2013, 28-29) puhuu aikais-ten omaksujien hyödyllisyydestä, heti innovaattoreiden jälkeen. Aikaiset omaksijat tukevat muutoksen hyväksyntää luomalla sosiaalista painetta, jotta enemmistö ottaa uudet toiminta-tavat käyttöön.

Muutoksessa on tärkeää antaa tunnustusta henkilöstön ponnisteluista. Laatimalla arvovirtaku-vauksia voi samalla tulla tehneeksi toimivan strategisen suunnitelman muutosten tekemiselle. Strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä hahmottaa tavoitetilaa ja tavoitetilan saavuttamisessa tärkein työkalu on arvovirtakuvaus. Organisaation tuki lean-muutoksessa, auttaa poistamaan esteitä ja ongelmia muutoksen tieltä. Ylemmälle johdolle viestimisessä kannattaa keskustella kohtaamistaan ongelmista, resurssien tarpeesta sekä saavutetuista tuloksista. Tuloksista kan-nattaa raportoida, kun mitattavissa olevia tuloksia on käytettävissä ja ongelmaa esitettäessä, tuoda esiin harkittuja ratkaisuehdotuksia. (Suneja ym. 2017, 168-178.) Tavoitteiden ja nykyti-lan olemassaolo mahdollistaa seurannan, vertailun ja reagoinnin. Jos näyttää siltä, että ta-voitteet karkaavat, on mahdollista muuttaa toimintatapoja ja löytää mahdollisesti uusia ta-poja kuroa kiinni välimatkaa tavoitteiden ja vallitsevan suoritustason välillä. Tavoiteasetanta liittyy niin toiminnan lopputuloksiin kuin myös panoksiin ja prosesseihin, joiden avulla luodaan asiakasarvoa. Mikäli tiedon ja sen merkityksen viestinnässä onnistutaan, johtaminen näyttäy-tyy henkilöstölle laajemmin aivan muuna kuin kontrollointina tai kyttäämisenä. (Jääskeläinen ym. 2013, 23-24.)

5.2 Lean-arvovirtakuvaus ja arvoa tuottava toiminta

Lean-menetelmistä arvovirtakuvaus VSM (values stream mapping) ja arvoa tuottava toiminta luo pohjan toimintamallille, jota opinnäytetyössä kehitettiin kuvaamaan ja parantamaan asi-akkaan saamaan arvokasta aikaa palvelussa. Arvovirta on prosessi tapahtumia, toimintoja ja asioita, joista muodostui asiakkaalle lopputuote eli palvelu asiakkaan tarpeeseen. Arvoa tuot-tava toiminta on se osa prosessia, joka muuttaa prosessin läpi kulkevaa ihmistä tai asiaa. Vain arvoa tuottava toiminta on kiinnostavaa asiakkaan näkökulmasta. Arvovirtaa kuvaamalla voi-daan hukka paikallistaa ja nimetä. (Modig ym. 2016, 34; Suneja ym. 2017; 198, Huble, J. Mo-lesky, J. O'Reilly, B. 2015, 141-142.)

Lean-ajattelussa virtaus (flow) on teollisuudesta lähtöisin oleva käsite. Sillä tarkoitetaan ihan-
netilaa, jossa valmistettavat tuotteet kulkevat prosessin läpi pysähtymättä. Tässä opinnäyte-
työssä arvoa tuottava toiminta (value-added activity) on toimintaa, joka vaikuttaa asiakkaan
saamaan palveluun ja siten synnyttää arvoa asiakkaan näkökulmasta, loput ovat hukkaa. (Su-
neja ym. 2017, 192-197.) Inhimilliset tekijät synnyttävät uusia toissijaisia tarpeita eli hukkaa,
jos vaatimukset liian monen asian samanaikaiseen hoitamiseen kasvaa. Kuten, jos henkilöstö
käsittelee suurta asiakasjoukkoa samalla kertaa, on vaarana, että jokainen yksittäinen asiakas
kokee jäävänsä varjoon. Mitä enemmän samassa prosessissa on asiakkaita, sitä vaikeampaa
asiakkaan on tuntee, että hänet huomataan ja että häntä pidetään ainutlaatuisena.
Henkilökunta kadottaa kokonaiskuvan ja ilmaantuu kielteisiä vaikutuksia. Asiat karkaavat
hallinnasta, mikä aiheuttaa turhautumista ja stressiä. Toissijaisiin tarpeisiin joudutaan
investoimaan resursseja sekä kehittämään rakenteita ja rutiineja riippumatta siitä, tuotta-
vatko ne asiakkaalle arvoa vai eivät. (Modig ym. 2013, 53-55, 59-60.)

Tärkeää on kiinnittää huomiota välilliseen ja välittömään arvoon ja tarpeeseen, kun virtaus-
yksiköt ovat ihmisiä. Asiakkaidemme näkökulmasta tässä opinnäytetyössä välittömiä tarpeita
olivat muun muassa hoidon ja hoivan saaminen, riittävät toimintakykyä tukevat toimenpiteet,
riittävä ohjaus ja tuki mahdollisimman itsenäiseen toimintaan. Välillisiä tarpeita olivat muun
muassa tulla osalliseksi, kuulua yhteisöön, tulla kuulluksi, mahdollisuus mielipiteen ilmaisuun
ja oman ajan muokkaamiseen omannäköiseksi henkilökohtaisten mieltymysten mukaan. Vir-
taustehokkuuden taustalla on kaksi tärkeää ulottuvuutta: arvo ja tarve. Tämän ymmärtä-
miseksi Modigin ym. (2012, 23-25) mukaan asiakkaan saaman arvokkaan ajan mittaamisessa on
henkilökunnalla tärkeää sisäistää arvoa tuottavien toimintojen käsite.

6 Tutkimuksen tavoite ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimintamalli (vakio, standardi, tapa tehdä työtä, pe-
riaate) asiakaslähtöisen toiminnan mittaamiseen, hyödyntäen lean-ajattelun mukaisia kehittä-
mismenetelmiä, mittaamalla asiakkaan saamaan arvokasta aikaa palvelussa ja poistamalla
hukkaa. Näitä menetelmiä tässä työssä olivat arvovirtakuvaus (value stream mapping, VSM) ja
PDSA -jatkuvan kehittämisen syklit (plan, do, study, act) (Eaton 2013, 85-117; Torkkola 2015,
39-46.) Kehittämistyön edetessä tavoite pysyi samana, mutta itse kehittämistehtävät tarken-
tuivat. Tarkennukset koskivat lähinnä tehtävien kuvaamista kirjalliseen muotoon vastaamaan
paremmin lean-ajattelua ja jatkuvan parantamisen ideologiaa.

Kehittämistehtävät:

- Luoda toimintamalli asiakastyön laadun mittaamisen ja sen parantamisen tarpeisiin lean-arvovirtakuvausmenetelmää soveltaen.
- Kuvata neljän asiakkaan arvokas aika lean-arvovirtakuvaukseksi.
- Parantaa neljän asiakkaan saamaa arvoa palvelussa hukkaa poistamalla.

Kehittämistehtävät opinnäytetyön suunnitelman vaiheessa olivat:

- Luoda toimintamalli asiakastyön laadun mittaamisen tarpeisiin.
- Lisätä asiakkaan saamaa arvoa palvelussa, poistamalla hukkaa.
- Kuvata neljän asiakkaan arvokas aika lean -arvovirtakuvaukseksi.

7 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Opinnäytetyön tavoitteeseen ja tehtäviin vastattiin kehittämistoiminnalle ominaisella syklillä, joka eteni suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa vaiheet toteutettiin järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Saavutetut tulokset ja dokumentoitu tieto liitettiin teoreettiseen tietoon. Opinnäytetyössä käytettävä PDSA-jatkuvan parantamisen sykli käsitellään tarkemmin kappaleessa 7.4. Työn tarkoituksena oli kehittää ja arvioida uutta innovatiivista toimintamallia, joka perustuu lean-menetelmien käyttöön. Aikaraja tässä opinnäytetyössä oli alun perin vuoden 2017 loppuun päättyvä PDSA-syklien toteuttaminen tai kunnes voitiin olettaa ainestoa olevan riittävästi oletettujen tulosten kannalta. PDSA -syklejä päädyttiin lopuksi toteuttamaan 2018 huhtikuulle asti. (Heikkinen ym. 2010, 15-28, 60; Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 19-21; Toikko, Rantanen 2009, 56-67.)

Innovaatio tässä opinnäytetyössä oli lean-kehittämismenetelmiin perustuva työtapo, jossa kehitettiin uutta toimintamallia. (Pernaa 2013, 28-29). Heikkisen, Rovion, ja Syrjälän (2010, 29-37) sekä Toikon ja Rantasen (2009, 39-40) mukaan kehittäminen perustuu tietoon sekä kehittäminen vaatii ihmisten välisten yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen edistämistä. Tämän johdosta tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologiset periaatteet tukevat tämän työn tieteellisyyttä. Työssä tuotettiin tietoa käytäntöjen kehittämiseksi asiakastyössä, tavoitellen hyötyä toimintayksikölle ja koko organisaatiolle. Hyötyjä ennakoitiin toimintamallin avulla olevan laadukkaan asiakastyön mittaamiseen sekä asiakkaan hukan vähentämiseen palvelussa. Ojasalon ym. (2009, 58) mukaan työelämässä toimintatutkimuksesta voidaan puhua kehittävänä työntutkimuksena, joka on osallistavaa ja sillä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, pyrkien muutokseen. Engeströmin (1998, 11-12) mukaan kehittävyöntutkimus on muutost strategia, toiminnan teorian muoto ja sovellus sen tutkimiseen, jossa ratkaisut työnongelmiin syntyvät sisältäpäin.

Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla tarkoitetaan menetelmällisiä periaatteita, jossa tutkitaan kehittämällä uusia toimintatapoja. Kehittämistutkimus pyrkii muutokseen, interventiioon, jolla tarkoitetaan sitä tekijää, jolla muutos saadaan aikaiseksi. Lähestymistapaan kuuluvat teoreettinen viitekehys ja että, tulokset kytketään aikaisempaan tietämykseen aiheesta. Kehittämistutkimus nojaa pitkälle toimintatutkimukseen (action research). (Pernaa 2013, 70-96; Toikko ym. 2009, 35-39, 156-167; Engeström 1998, 109.) Muutoksen toimivuuden testaus on oleellista, sillä muuten ei voida sanoa mitään onnistumisesta. Muutos näytetään toteen ennen ja jälkeen testauksilla. Mittaamalla lähtö- ja lopputilanne voidaan arvioida mahdollinen muutos. Oma problematiikkansa on vaikutusten varmistaminen siten, että muutos on seurausta toimenpiteestä eikä ulkoisista muuttujista. Ominaista kehittämiselle on ennakoinnattomuus, kun mukana on sosiaalisia verkostoja. Tämä on syytä tiedostaa tutkimuksen edetessä ja varautua siihen, että syklien kulkua joudutaan suuntaamaan uudelleen. (Kananen 2017, 62-64; Toikko ym. 2009, 10; Engeström 1998, 120-121)

Kehittämistutkimuksella ei ole varsinaisesti omaa metodologiaa, vaan se on joukko eri tutkimusmenetelmiä, laadullisia ja/tai määrällisiä, joita koostetaan tutkimusongelman, menetelmän ja kehittämiskohteen mukaisesti. (Kananen 2012, 19; Kananen 2015, 33; Toikko ym. 2009, 35-39; Engeström 1998, 73.) Pernaa (2013, 15-16, 51, 166-194) mukaan kehittämistutkimus eroaa toimintatutkimuksesta siten, että sen päätavoitteena on luoda teoria. Pienessä mittakaavassa kehitetty asia yleistetään ja tuotetaan siirrettäviä kehittämistuotoksia. Kehittämistutkimukselle ominaista on kehittämistiimien muodostaminen, ilmiön kokonaisvaltainen tarkastelu ja yhteisen toiminnan kehittäminen kokeilujen avulla. Olennainen periaate on, että tutkija toimii yhdessä tutkittavan kohteen toimijoiden kanssa jakaen saman maailman heidän kanssaan. Luonteeltaan se on toistuvien syklien kautta etenevä (iteratiivinen). Parhaimmillaan se tuottaa uuden käytännön toimintamallin (artefakti), joka sopii laajasti käyttöön otettaviksi.

Opinnäytetyön tekijän rooli työyhteisön lähiesimiehenä oli hyvä huomioida muutosjohtamisen näkökulmasta (kappale 5.1). Harvoin kehittäminen onnistuu ilman, että otetaan huomioon tehtävät, koko organisaatio ja toimintaympäristö. Tässä työssä opinnäytetyöntekijä osallistui tutkimaansa toimintaan tehden tarkoitukselliseen muutokseen tähtääviä väliintuloja. Näitä olivat muun muassa kehittämisen etenemisen varmistaminen, aikataulut, havainnoinneista sopiminen ja perehdyttäminen osallisille sekä arvovirtatulkinta tilaisuuksien vetäminen. Opinnäytetyön tekijä oli siten aktiivinen toimija, joka käynnisti muutoksen ja rohkaisi henkilöstöä tarttumaan kehittäviin asioihin. Kehittämisen kautta muodostui hiljalleen ymmärrys ja kokemus, jolla tutkimusaineistoa tulkittiin. (Heikkinen ym. 2010, 15-28.) Kananen (2015, 37) esittää, että kehittämistutkimuksessa on etnografisia piirteitä silloin, jos tutkimus tehdään opinnäytetyön kirjoittajan työpaikalla. Ihmisten toiminnan kuvaamista ja selittämistä heidän

ympäristössään auttavat syvällinen ilmiön ja kehitettävän tai poistettavan ongelman ymmärtäminen, joka edellyttää mukana oloa kehittämiskohteen kontekstissa.

7.1 Tulkinta ja hiljainen tieto kehittämistoiminnassa

Keskeisimmät termit tässä työssä ovat tulkinta ja ymmärtäminen, jotka perustuvat selittävään tutkimukseen (hermeneuttinen). Tulkinnallisuus tarkoittaa, että tietoa käytetään ilman jäykkiä ennakko-odotuksia kokonaisvaltaisen kuvan muodostamiseen tutkittavasta ilmiöstä. Kriittikiä voidaan kohdistaa kehittämistutkimuksen tuloksissa erehtymisen mahdollisuuteen, koska todellisuudessa on vaikea tietää, mitä kehitysvammaisen ihmisen tietoisuudessa on. Palveluissa, jossa ollaan tekemisissä ihmisten kanssa, on tärkeää ottaa huomioon heidän kokemuksensa ja tulkintansa toiminnan kehittämisessä. Tällöin on välttämätöntä lähestyä kehittämistä heidän maailmasta käsin. (Kananen 2017, 10-13; Kananen 2014, 20; Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 30-31.)

Toikko ym. (2009, 40-41) korosta hiljaisen tiedon merkitystä kehittämistutkimuksessa. Hiljainen tieto on ammattilaisen käsitys (intuitio) siitä, miksi jokin toiminta on tuloksellista, mutta ei välttämättä pysty määrittelemään tietopohjaa käsitykselle. Raami (2017, 9-17) korostaa väitöskirjassaan, että älykäs intuitiota käyttävä on kyvykäs avoimuudelle ja erottelukykyinen. Nämä ominaisuudet auttavat ongelmanratkaisussa löytämään luovia ratkaisuja. Syntyy rikasta tietoa, kun tietoinen mieli päättelee ja siihen lisätään tietoinen intuitio. Tässä työssä osallistavan havainnoinnin ja arvovirtakuvausmenetelmä avulla luotiin tulkintoja, yhteisiä merkityksiä ja käsityksiä kehitysvammaisen asiakkaan kokemasta arvokkaasta ajasta. Siis ihanteellinen tilanne tiedonhankintaan intuition ja tietoisien päättelyn avulla. Raamin (2017 42-44) mukaan havainnoinnilla havaitaan vain murto-osa ja tietoisuuteen valikoituu murto-osa, nähdään vain oletusarvo. Näin syntyy tietoa, jossa keskiössä on kyky poimia merkityksellinen ja joka on vertailtavissa. Merkitysten tavoitteena on löytää ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta (Vilkkä 2015, 118). Faktatieto on tietoa, joka voidaan osoittaa oikeaksi ja osaaminen on tietoa, joka mahdollistaa jonkin tekemisen. Tunteminen on tietoa, joka syntyy suhteessa ja ymmärtäminen on tietoa, joka mahdollistaa kommunikaation. Toimivuus on tietoa, joka syntynyt tekemisen kautta tai osoittautunut toimivaksi käytännössä (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 20-23.) Opinnäytetyön tekijä ja tulkintaan osallistuvat henkilöt ymmärtävät ja tulkitsevat kohdetta tiedon, oman kokemuksen ja asiakkaan tuntemuksen valossa (Vilkkä 2015, 118).

7.2 Lean-lähestymistapa ja kehittämisenmenetelmät

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana voidaan pitää lean-ajattelua. Pernaan (2013, 218) mukaan kehittämistutkimus on varsin uusi tutkimuksellinen lähestymistapa. Sen muoto ei ole vielä vakiintunut ja lähestymistavan sisällä on erilaisia tutkimusmalleja. Tämän vuoksi lean-ajattelu, asiakkaan saamaa arvoa palvelussa korostaen, loi pohjan ja sopi hyvin tämän työn lähestymistapaan ja käytettyihin menetelmiin. Opinnäytetyön aineistoon kytkettiin tiiviisti havainnointi ja sen tulkinta, jonka ohjaamana luotiin ennalta valituille kohteille arvovirtakuvaus (value stream mapping) (Vilkkä 2015, 143.) Havainnoinnin avulla ilmiötä ja ihmisiä tutkittiin luonnollisessa ympäristössä ja pyrittiin ymmärtämään ihmisten kokemuseräistä maailmaa. Havainnoinnin avulla saatiin autenttista tietoa asiakkaan vuorovaikutustilanteista sekä toiminnasta kontekstissa (ympäristö, tausta, olosuhteet). Havaintoja tehtäessä kiinnitettiin huomiota asiakkaan käyttäytymiseen, eleisiin, ilmeisiin, puheeseen ja sijoittumiseen tilassa sekä toiminnassa. Opinnäytetyön tekijä oli samalla osa tutkittavaa ilmiötä, koska tekijä itse työskenteli yksikössä ja tietoisesti toimi intervention fasilitaattorina. (Puusa & Juuti 2011, 102-104; Ojasalo ym. 2009, 59; Toikko ym. 2009 143-144.)

Lean-ajattelu ja siinä käytetyt menetelmät ovat hyvin lähellä kehittämistutkimuksessa kuvattuja menetelmiä. Pernaan (2013, 205-207) mukaan tärkeää on dokumentoida käytetty lähestymistapa, jotta tehtyjen ratkaisujen reflektointi on eri vaiheissa mahdollista. Toimintamallin kehittäminen olikin yksi tämän työn kehittämistehtävistä. Tavoitteenasettelu ja arviointi muotoutuivat ja tarkentuivat tutkimuksen edetessä. Kehittämistutkimuksellisella otteella työssä pyrittiin muutokseen sekä tuottamaan toimivia käytännön ratkaisuja syklisissä prosesseissa. Valittu tutkimusote, lähestymistapa on enemmän kuin perinteiden laadullinen ja määrällinen tutkimus, sillä työhön kuului myös ongelman poistaminen. Lean-termein poistettiin suunnitelmallisesti hukkaa (ongelmaa) ja lisätiin virtausta (flow). Suunnitelmaa eli hypoteesia toimintamallin toimivuudesta testattiin ja se piti sisällään sarjan kokeiluja (PDSA - jatkuvan parantamisen kehä). (Kananen 2015, 33-40; Torkkola 2015, 23-39.)

Anttilan (2007, 82) ja Heikkisen ym. (2010, 19-35, 79-82) mukaan jatkuva muutos tarvitsee käynnissä olevan kehittämisprosessin, joka käyttää materiaalina toimintaympäristöä ja sen sisältä tulevaa toimintaa arvioivaa tietoa. Lähtökohtana oli luoda sellainen seurannan ja arvioinnin sykli, joka tuottaa tietoa toimintamallin kehittämisestä ja toimivuudesta. Sykli muodostaa kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksen ja voi alkaa mistä vaiheesta tahansa. Yhteisen asiakkaan suunnitelmaan (Plan) perustuvaa kokeilua (do) seurasi aineiston pohjalta parannettu (study) toimi (Act). Toimintaa hiotaan useiden peräkkäisten suunnittelu ja kokeilusyklien avulla. Jatkuvan parantamisen sykleillä ei ole päätepysäkkiä, vaan parempi käytäntö on aina tilapäinen. Syklimalli auttaa jäsentämään prosessia, jossa todellisuudessa eri vaiheet lomittuvat, eikä niitä voida täysin aina erottaa toisistaan.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin PDSA-jatkuvan parantamisen sykliä (Plan Do Study Act), jota kutsutaan myös Demingin kehäksi. PDSA tulee sanoista Plan (suunnittele), Do (tee), Study (tutki), Act (toimi), jotka kiertävät kehänä, kunnes voidaan todeta kehittämisen olevan päätepisteessä. (Torkkola 2015 38-43; Barnas ym. 76-77.) Eri yhteyksissä käytetään myös PDCA-lyhennettä (Plan, Do, Check, Act). Myös Satka, Julkunen, Kääriäinen, Poikela, Yliruka ja Muurinen ym. (2016, 22-23) kirjoittaessaan käytännöntutkimuksesta, kuvaa neljä vaihetta; suunnittelu, toteutus- sekä tiedon kentälle palauttaminen ja reflektointi. Olennaista on, että prosessi on kollektiivinen ja että se perustuu mukana olevien jatkuvaan neuvotteluun niin, että he voivat hyväksyä tutkimuksen strategiset ratkaisut ja ymmärtää niiden perustelut. Lopputulos avaa osallistuville toimijoille uutta ymmärrystä ja näkökulmaa kehittämisen kohteena olleeseen ilmiöön tavalla, joka edistää hyvinvointia, osaamista ja ilmiön hallintaa.

7.3 Aineisto- ja analyysimenetelmät - havainnoinnista tulkintaan

Aineistoa tässä opinnäytetyössä olivat:

- Asiakkaan tausta-aineisto, joita olivat muun muassa; yksilöllinen tavoite- ja tukisuunnitelma, asiakkaan kanssa käyty kehityskeskustelu ja hänen osaamisenkartoituksensa.
- Osallistavalla sekä kohdennetulla havainnoinnilla asiakkaan toiminnasta tehty muistiinpanot (arvovirtakuvausdokumentit).
- Tulkin avulla havainnoinnista syntyneet yksilölliset arvovirtakuvaukset, työstöaineisto.
- PDSA-sykliden (Plan Do Study Act) vaiheissa syntynyt muu aineisto.

PDSA-syklit muodostivat aineistonkeruun rungon, jotka rytmittivät kehittämistyötä. Havainnoinnilla kertynyttä aineistoa eli tietoa käytettiin arvovirtakuvausten tulkin kanssa ja kuvaa missä. Havainnointia ja sen tulkintaa tuki asiakkaan kanssa tehty viimeisin tavoite- ja tukisuunnitelma, kehityskeskustelu ja osaamiskartoitus. Havainnoinnin tulkinta perustuu hiljaisen tiedon rakenteeseen, jossa tilannekohtaiset ainekset yhdistyvät käsitteisiin, muodostavat havainnon ja ohjaavat toimintaa. ”Voidaan puhua myös asiantuntijaintuutiosta, joka pitää sisällään; alitajunnan tietopankin, metatason ajattelun, hiljaisen ja kehollisen tiedon, hahmon tunnistuksen ja havaintojen vertaamisen muistijälkiin sekä tiedon automaattisen jäsentämisen” (Raami 2017, 112). Opinnäytetyön tekijä omalla toimillaan yhdessä osallisten kanssa ”tuotti” aineistoa, vaikuttaen siten aineistoon ja sen laatuun. Haastattelujen avulla oli mahdollista syventää ja selventää kenttätöaikana tehtyjä havaintoja. (Ronkainen ym. 2014, 108; Heikkinen ym. 2010, 104-107; Toom, Onnismaa, Kajanto 2008, 48-52; Toikko ym. 2009, 40-41.)

Havainnointi yhden päivän osalta asiakkaan toiminnasta tehtiin ennen uuden PDSA-syklin aloitusta. Havainnot kirjattiin taulukkoon 5 minuutin tarkkuudella. Taulukko oli tyhjä ruudukko, johon kirjattiin havainnot asiakkaan tapahtumien kulusta, liittäen siihen kontekstitieto. Havaintoja olivat muun muassa päivän toimintoihin liitetyt tapahtumat ja asiakkaan toiminta sekä vuorovaikutus niissä. Havaintopäivät olivat ennalta sovittuja ja niitä tekivät muun muassa Sosionomi AMK opiskelijat tai yksikön henkilökunta. Havainnot asiakkaan toiminnasta, vuorovaikutuksesta ympäristön kanssa, eleistä ja ilmeistä, sijainnista tilassa ja reagoinnista edellä mainittuihin kirjattiin ilman tulkintaa. Havainnointi toistettiin ennen korjaavaa muutosta asiakkaan päiväaikaisen toiminnan runkoon. Havainnoinnin avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä, eikä kyseessä ollut toiminnan arviointi. Havainnoinnin tieteellisyys edellytti määriteltäviä havainnointijaksoja ja havainnoinnin dokumentointia. Havainnointimuodon valinta riippui ilmiöstä ja siitä, miten se parhaiten saadaan aineistonkeruun osalta haltuun sekä muuttuuko havainnoinnin kohteen käyttäytyminen. (Kananen 2015, 78; Kananen 2017, 45; Puusa ym. 2011, 106.)

Havainnoin jälkeen havainnot tehnyt henkilö, asiakkaan oma ohjaaja tai hoitaja ja opinnäytetyön tekijä tulkitsivat havaintoja. Tämä tehtiin aina suhteessa asiakkaan tavoitteisiin sekä kehityskeskustelussa ja osaamiskartoituksessa esitettyihin kohtiin sekä palveluun, jota asiakas saa (työ- ja tai päivätoiminnan asiakas). Tulkinta kirjattiin arvovirtakuvaukseksi (arvovirtakuvauksdokumentiksi) mahdollisimman pian havainnoinnin päätyttyä. Tulkintatilaisuudessa arvovirtaan kirjattiin havainnoista tapahtumien ymmärtämiseksi lisäksi sellaisia yksityiskohtia, joita ei havainnointitaulukkoon kirjattu. (Puusa ym. 2011, 106; Kananen 2017, 45-47.)

Tulkintaa voitiin tässä opinnäytetyössä pitää intuition ja hiljaisen tiedon ilmentymänä. Havainnot tulkittiin, koottiin yhteen, jäsennettiin, vertailtiin ja ryhmiteltiin luovasti. Intuitiivisen tiedon jakaminen lisäsi tiedon luotettavuutta tulkinnan aikana. Tietämyksen ja osaamisen kehittyminen edellyttää tiedon jakamista vastavuoroisesti ja sen rakentamista yhdessä muiden kanssa. Työ kehitysvammaisen asiakkaan kanssa vaatii taitoa havaita monimutkaisista ja vähän tietoinesta sisältävistä tilanteista olennaisen. Käsitys olennaisesta taas muodostuu valitsevast lähtökohdasta ja sen havainnoinnista. Syntyy oivallus kokonaistilanteesta, joka yhdistää havainnot ja ymmärtämisen. Intuitio täydentää analyttistä ajattelua ja tuottaa asiakasta koskevaa ja merkityksellistä tietoa, jotka ovat keskeisiä asiakkaan hyvinvoinnille. (Toom ym. 2008, 187-198; Raami 2017, 84-95.) Syntyneestä arvovirtakuvauksesta laskettiin asiakkaan saama arvo palveluissa ja hukka tunneissa ja minuuteissa. Arvovirtakuvauksessa esille nousnut asiakkaan saamaa hukka muodosti ongelma, johon suunniteltiin parannus eli konkreettinen muutos asiakkaalle tarjottuun toimintaan. Tuloksissa arvo ja hukka muunnettiin prosenteiksi Excell-tilukkolaskennalla, jotta tieto olisi jatkossa vertailtavissa.

Asiakkaan kanssa käytävä kehityskeskustelu on lomake, jota voidaan käyttää asiakkaan tavoite- ja tukisuunnitelman tekemisen yhteydessä. Lomakkeen nykyiseen muotoon on muokannut työtoiminnan henkilökunta ja sen varsinainen alkuperä ei ole tiedossa. Se on todettu yksikössä toimivaksi työkaluksi asiakkaan oman mielipiteen esille nostamiseen, suhteessa palveluun jota hän käyttää. Asiakkaan osaamiskartoitus -lomake perustuu Toimi -menetelmään, jolla voidaan arvioida kehitysvammaisen henkilön toimintakykyä (Seppälä & Sundin 2011).

PDSA-sykleissä syntynyttä aineistoa analysoitiin yksilöllisesti ja asiakaslähtöisesti luokittelemalla. Aineistosta pyrittiin löytämään se, mitä ne viestivät. Aineistoja yhdenmukaistettiin sekä luokiteltiin ja tiivistettiin sisältöjä vastaavilla ilmaisuilla. Näin paljastui rakenteita ja hahmottui ilmiö, josta seurasi ymmärryksen kasvua. Raamin (2017, 62-63) mukaan, ”sisäinen tieto, ajatukset ja tunne yhdistettynä muiden kanssa rakennettuun yhteiseen tietoon, opettaa, tuo yllättävää tietoa ja lisää näkökulmia”. Havainnoinnin ja tulkinnan perusteella tehtyjä asiakkaan arvovirtakuvauksia voidaan pitää tulosten kertomuksena, erillisinä tarinoina. Tarinoista oleellinen nostettiin arvovirtakuvauksiin, joissa kuvataan havaintoja ja siinä tehtyjä tulkintoja. Näin saatiin moniulotteisemmat kuvaukset kohderyhmästä ja yksilöistä sekä arvovirtakuvauksen käyttämisestä menetelmänä toimintamallissa. (Puusa ym. 2011, 110-111.)

Aineiston käsittelyn vaiheiksi voitiin erottaa seuraavat; litterointi, yhteismitallistaminen, perehtyminen lukemalla, luokittelu ja tiivistäminen sekä tulkinta (Kananen 2015, 88-89). Puusa ym. (2011, 107-108) korostaa reflektoinnin merkitystä tulkinnassa kuten valintojen perustelemista ja omien ennakkokäsitysten aukikirjoittamista. Kriittistä tarkastelua aineiston analysoinnissa oli syytä osoittaa omaan ja tulkitsijoiden toimintaan, kuten osattiinko erottaa oleellisia asioita sekä kuunnella avoimin mielin tuloksia. Pystyitiinkö pitämään omat arvot ja asiakkaan arvot erillään. Edellä mainittujen merkitys korostui erityisesti asiakkaasta tehtyjen havaintojen tulkinnassa.

Työyhteisöä pidettiin ajan tasalla visuaalisuuden avulla ja heillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ja havaintoja tutkimuksen etenemisen vaiheista tai esittää eriäviä havaintoja asiakkaan toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Visuaalista aineistoa olivat arvovirtakuvaukset sekä asiakkaan viikko-ohjelma. Asiakkaille sovittiin yksilölliset havainnointi- seuranta- ja arviointi jaksot. Seurannan pariin kokoonnuttiin asiakkaan tarpeen mukaan arvioimaan tuloksia, tulkitsemaan havaintoja sekä sopimaan tarvittavista parannustoimenpiteistä. Torkkolan (2015, 49-50, 131) mukaan se, että informaatio on nähtävissä yhdellä silmäyksellä kuvaa leanin perusperiaatteita.

7.4 Tutkimuksen toteutuksen runko - PDSA-sykli

Kanasen (2015, 41-42) esittelemiä kehittämisensyklejä sovellettiin tässä opinnäytetyössä PDSA- jatkuvan parantamisen kehällä (Torkkola 2015, 38-46; Barnas ym. 2017, 75-77.) Toimintamallin kehittämisen tuloksena muodostui syklien runko seuraavasti (Kuvio 1):

Suunnittele (Plan):

- Kerää tai tee tarvittava tausta-aineisto; tavoite- ja tukisuunnitelma, kehityskeskustelu ja osaamiskartoitus.

Tee (Do):

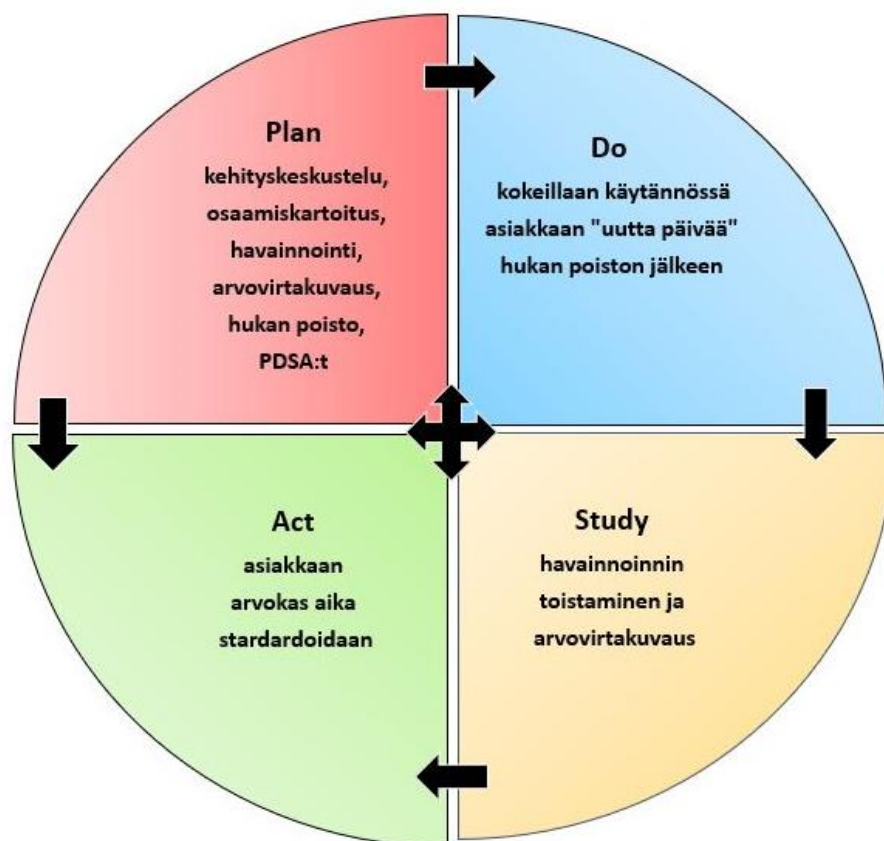
- Havainnoi asiakasta ja tulkitse tulokset arvovirtakuvaukseksi
- Laske arvo ja hukka tunneiksi ja minuuteiksi (h ja min) ja muunna tulos prosenteiksi
- Suunnittele parannustoimet asiakkaan palveluun hukan poistamiseksi
- Kokeile käytännössä asiakkaan parannettua palvelua.

Tutki (Study):

- Toista havainnointi asiakkaan yhdestä päivästä palvelun parantamisen jälkeen
- Tulkitse tulokset, kuvaa arvovirta - laske arvo ja hukka tunneiksi ja minuuteiksi (h ja min) ja muunna tulos prosenteiksi
- Vertaa tuloksia aikaisempiin tuloksiin

Toimi (Act):

- Vakio asiakkaan päivän toiminnan runko, jos arvokas aika lisääntyy hyväksyttävälle tasolle
- Aloita sykli uudestaan, jos asiakkaan mitattu arvokas aika ei lisäännä tai ei lisäännä riittävästi
- Aloita sykli uudestaan, jos huomaat asiakkaan toimintakyvyssä tai muussa toiminnassa tapahtuneen muutoksen.



Kuvio 1 Opinnäytetyön oletettu PDSA -jatkuvan parantamisen sykli

Tässä opinnäytetyössä PDSA-syklejä suunniteltiin yhden asiakkaan kohdalla toteutettavan kaksi. Syklien määrä riippui ensimmäisen syklin tuloksista asiakkaan saaman arvokkaan ajan parantamiseksi palvelussa eli hukan poistamiseksi. Muutosprosessinsyklien toteutuksesta vastasivat muutoksen kannalta oleelliset henkilöt. Heitä olivat opinnäytetyön tekijä yhdessä ydintiimin henkilöstön ja asiakkaan kanssa. Jatkuvan parantamisen syklit olivat luonteeltaan osallistavia, sillä muutokset lähtivät yhteisesti tuotetusta tulkinnasta. Heikkisen ym. (2010, 63-67) ja Kanasen (2017, 66) mukaan sykliin avulla paljastetaan ongelmia ja kehitetään välineitä niiden hallitsemiseksi. Sykliin parantamisen prosessissa tarvitaan valtasuhteiden, ideologian, arvojen ja tavoitteiden analysointia sekä aitoja toisin tekemisen vaihtoehtoja. PDSA-syklejä oli ajallisesti tarkoitus tehdä 2017 vuoden loppuun. Syklejä toteutettiin kuitenkin huhtikuulle 2018 asti, jonka jälkeen vahvistettiin saavutetut tulokset; asiakkaan yksilöllisen arvokkaan ajan mittaamisen toimintamalli arvovirtakuvausta hyödyntäen. Torkkolaa (2015, 39) mukaillen PDSA on kokeilujen kehä, jonka avulla luodaan kokeilemalla uutta tietoa asiakkaan arvosta ja hukasta. Jatkuvan parantamisen kehän tavoitteena ei ole ratkaista täydellisesti ongelmaa, vaan rakentaa asiakkaan saaman arvon päättymätön kehä, jossa korjaavat toimenpiteet seuraavat toinen toistaan (Barnas ym. 2017, 78-79.)

7.5 Arvovirtakuvaus -menetelmänä



Kuvio 2 Oletettu arvo ja hukka

Arvovirtakuvaus (value stream mapping) visualisoi virtauksen asiakkaan näkökulmasta. Arvovirtakuvauksen lopputulos voi olla eräänlainen vakiointi (standardi), joka varmistaa työn sujuvuutta. Tässä työssä vakioinnilla tarkoitettiin toimintamallia käyttäen asiakkaan saaman arvokkaan ajan parantamista ja mittaamista sekä kuvausta arvovirraksi. (Torkkola 2015 133-140.) Novak, Pfaff ja Karbach (2017) muotoilevat arvovirran kuuteen vaiheeseen; nykytila arvosta, hukan tunnistaminen, kehitä ratkaisuja, visio arvosta tulevaisuudessa, muutoksien toteutus sekä arvon mittaaminen uudelleen (kuvio 2). Hukan tunnistaminen ja arvon määrittely olivat keskeisiä seikkoja arvovirtakuvauksessa. Hukkaa synnyttää Eatonin (2013, 37-38) mukaan kahdeksan erilaista toimintoa, kun taas Byrne (2017, 30) pitäytyy seitsemässä. Hukka (Muda, Japaniksi) on tulkittu hieman eri tavoin, riippuen lähteestä (Patterson 2015, 15-16). Tämän vuoksi tähän työhön oli hukka tarpeellista määritellä soveltaen edellisiä lähteitä.

Asiakkaan yksilöllistä arvoa ja hukkaa arvioitaessa ja tulkittaessa sopivat näistä hukan muodoista Eaton (2013, 37-38) ja Torkkolaa (2015, 25-27) soveltaen seuraavat.

1. Odottaminen:

- Asiakas odottaa jotain tapahtuvaksi, muun muassa toiminnon alkaminen tai oman muuttuneen tarpeen johdosta toiminnan / palveluiden uudelleen suunnittelua.

2. Ylituotanto:

- Asiakkaalle tarjotaan tai tehdään puolesta enemmän toimintoja kuin on tarpeen.

3. Uudelleen tekeminen, päällekkäisyydet ja virheet:

- Tieto asiakkaalle tapahtuneista toiminnoista tai muutoksista ei ole kaikkien tiedossa. Seurauksena voi olla keskeytykset ja väärinkäsitykset asiakastyössä.

4. Liike - tieto ja materiaali:

- Työntekijä joutuu etsimään tietoa asiakkaasta, koska tieto ei siirry työntekijältä toiselle.
- Asiakkaan tarvitsemia materiaaleja / välineitä etsitään. Asiakkaalla ei ole käytössä riittäviä yksilöllisiä apuvälineitä.
- Asiakkaan mielekästä toimintaa tukemaan ei ole riittäviä välineitä.

5. Käsittely:

- Asiakkaalle tehdään päällekkäisiä suunnitelmia / kirjauksia. Asiakkaan suunnitelmat ja toimintakyvyn kuvaukset eivät etene loogisesti, eikä tavoitteiden asettamiseen tai toteutumiseen kiinnitetä tarpeeksi huomiota.
- Asiakkaalle suunnitellaan ja tarjotaan toimintaa, joka ei häntä motivoi/kiinnosta.

6. Varastointi:

- Asiakkaan asioiden hoitaminen kasautuu / viivästyy, esim. kirjaukset, verkostopalaverit yms. viivästyvät.

7. Osaaminen:

- Asiakkaan tai henkilökunnan osaamista ei hyödynnetä palveluiden ja toiminnan kehittämisessä tai toteuttamisessa. Henkilöstön ammatillista osaamista ei hyödynnetä osana päätöksentekoa, koskien asiakkaan toimintaa / palvelua.
- Asiakkaan palvelu on pirstaloitunutta ja kokonaiskuvaa on vaikea hahmottaa.

Lean-ajattelun tärkein elementti on arvon määrittely asiakkaan näkökulmasta ja hukan tunnistaminen sekä poistaminen. Asiakkaan arvoa määriteltäessä voidaan kysyä seuraavia kysymyksiä: Kokeeko asiakas tapahtumat? Haluaako asiakas tapahtumien toteutuvan? Onko asiakkaalle merkitystä, jos toiminnot muuttuvat merkittävästi? Vastaavatko toiminnot asiakkaan kokemaan tarpeeseen? Arvovirtakuvauksen lopputulema on virtaus, joka tuottaa asiakkaalle arvoa, joustaa ja muokkautuu asiakkaan tarpeen mukaan. (Eaton 2013, 39; Ries 2016, 66.)

Tässä opinnäytetyössä arvovirtakuvausta soveltaen kartoitettiin ja lisättiin ymmärrystä asiakkaan toimintaan ja siinä tapahtuvien toimintojen kulkuun. Arvovirtakuvaus oli ikään kuin arvohypoteesi, jonka pohjalta testattiin toimintoja, jotka tuottaisivat asiakkaalle arvoa. Sen pohjalta tehtiin parannuksia ja asetettiin parannuksien avulla tavoite paremmasta virtauksesta (arvon lisäämisestä ja hukan poistamisesta). Arvovirtaa kuvatessa ja havainnointia tulkittaessa oli tärkeää muistaa muuttuvat tekijät. Muuttuvat tekijät saattoivat olla esimerkiksi niitä toimintoja, jotka eivät tapahdu päivittäin tai tapahtuvat satunnaisesti. Olennaista arvovirrassa oli nostaa tarkasteluun päivittäiset ja tyypilliset tapahtumat, jotka muodostivat rungon virtaukselle. (Eaton 2013, 85-87; Ries 2016, 80.)

Arvovirtakuvausta tehdessä oleellista oli määritellä tässä opinnäytetyössä käytössä olevia termejä. Aika (h/min.) kuvaa asiakkaan toiminnon alkua, toiminnoista toiseen siirtymistä sekä samalla toiminnon kesto. Ajan avulla toiminnot määriteltiin asiakkaalle joko arvoa synnyttäväksi tai hukkaa tuottavaksi havainnointien tulkintatilaisuudessa. Tieto, ajan yhteydessä kertoi, mikä toiminto oli menossa, mitä tapahtui, mitä asiakas teki ja ilmaisi. Kokonaisaika kertoi asiakkaan palvelussa oloajan yhden päivän osalta. Näin päädyttiin laskelmaan, jossa kokonaisajasta vähennettiin arvoaika ja jäljelle jäi hukka-aika (kokonaisaika - arvo = hukka). Asiakkaan arvovirtakuvaus kuvattiin soveltaen ”uimarata” muotoa ja tiivistettiin niin, että se mahtuu A4 paperille. (Eaton 2013, 92-110.)

8 Tulokset

Lean-arvovirtakuvausmenetelmää soveltamalla ja kehittämällä sen ympärille toimintamalli asiakastyön laadun mittaamisen ja palvelun parantamisen tarpeisiin osoittautui tulosten mukaan lupaavaksi käytännöksi. Asiakkaan saamasta arvosta palveluissa sekä sen jatkuvasta parantamisesta systemaattisesti huomioiden asiakkaan tarpeet, mielipiteet ja osallisuus, voidaan pitää lean-ajattelun mukaan kuvauksina asiakastyön laadusta. Tämän opinnäytetyön tuloksia ovat mukana olleiden asiakkaiden yksilölliset arvovirtakuvaustulokset mitattavissa olevin numeroin sekä yksilöllisinä PDSA-jatkuvan parantamisen sykleinä. Nämä syklittäiset kuvaukset havainnoinnista, tulkinnasta, arvovirtakuvauksista ja niiden käytöstä, nostavat esille kehitettävän mallin toimivuuden.

Toimintamallin käytettävyyden tuloksia voidaan tarkastella yksilötasolla. Nämä yksilölliset prosenttitulokset eivät ole kuitenkaan verrannollisia keskenään. Prosenttiluvuilla voidaan osoittaa, että asiakkaan yksilöllinen arvokas aika palveluissa voi olla kuvattavissa ja muutettavissa mitattavaan muotoon. Prosenttimuunnos on oleellinen, jotta tulevaisuudessa asiakkaan saamaa arvoa voidaan verrata hänen edellisiin tuloksiinsa, havaita siinä muutoksia ja parantaa tarvittaessa hänen palveluaan. Näin mittari huomioi asiakkaiden palvelupäivän

pituuden, joka vaihteli toimintamallin kehittämisen aikana. Prosenttilukujen laskenta esitellään tarkemmin kappaleessa 9.3. (Pernaa 2013, 23.) Tolvasen (2012, 1) mukaan mittaus onkin tärkeä osa toiminnan ohjaamista ja sen avulla voidaan henkilöstölle viestittää, mitkä asiat ovat tärkeitä. Tuloksissa kuvattu toimintamalli ohjaa toimintaa sekä määrittelee asiakkaan saamaa arvoa palveluissa. Arvovirtakuvausten toteuttaminen taas nostaa esille palveluita tuottaessa sen tärkeimmän eli asiakkaan. Arvovirtakuvauksiin liittyvä arvokeskustelu taas auttaa henkilöstöä näkemään asiakkaalle tuotetun arvon ja parantamaan asiakkaan saamaa palvelua, koska siinä mahdollisesti esiintyvä hukka konkretisoituu ja kohdentuu tiettyyn aikaan tai kontekstiin.

asiakas	päivämäärä	arvo	hukka
Toni	29.8.2017	52 %	48 %
	4.9.2017	88 %	12 %
	17.4.2018	43 %	47 %
Elias	18.9.2017	70 %	30 %
	31.1.2018	73 %	27 %
Matti	17.10.2017	93 %	7 %
	5.4.2018	93 %	7 %
Hannele	16.10.2017	78 %	22 %
	24.2.2018	keskeytetty	

Kuvio 3 Yhteenveto arvo- ja hukka tuloksista

Lönnqvistin ym. (2006, 32-58, 115) mukaan hyvä mittari kuvaa sitä menetystekijää, jota on tarkoitus kuvata. Tässä työssä menestystekijä oli asiakkaan saama arvo ja sen parantaminen. Toimintamallin kehittämisen ohella syntyi yksilölliset kuvaukset asiakkaan saamasta arvosta palveluissa. Tulokset toimintamallia käyttämällä olivat johdonmukaisia, vaikka ne eivät olleet verrannollisia keskenään. Johdonmukaisuus itse mittarin luotettavuuteen voi tulla näkyviin pitkän ajan kuluessa, jos asiakkaan arvotuloksia kerätään, vertaillaan ja parannetaan kehitettyä toimintamallia hyödyntäen. Toimintamallin mukaan toteutettua mittaria voidaan pitää myös kustannustehokkaana, koska se sitoo yhteen olemassa olevaa tietoa asiakkaasta sekä auttaa asettamaan asiakkaalle yksilölliset tavoitteet sekä keinot tavoitteisiin pääsyyn. Kehitetty malli tekee samalla näkyväksi hoito- ja ohjaushenkilöstön osaamista ja ammatillisuutta laadukkaana asiakastyön näkökulmasta. Mukana mallin kehittämisessä ollut henkilöstö koki mallin mielekkääksi ja merkitykselliseksi, eikä sen koettu lisäävään työtehtäviä, vaan kirkastava ja sitovan yhteen sen, mitä asiakkaan kanssa oli jo tehty. Lisänä voidaan pitää mallin avulla tuotavaa lisäarvoa muun muassa sosionomi ja lähihoitaja -opiskelijoiden harjoitteluun yksikössä. Toimintamalli voi olla opiskelijoille mielekäs tapa perehtyä harjoittelun aikana asiakaslähtöiseen työskentelyyn, asiakasarvon luomiseen ja sen arviointiin, unohtamatta lean-ajattelua.

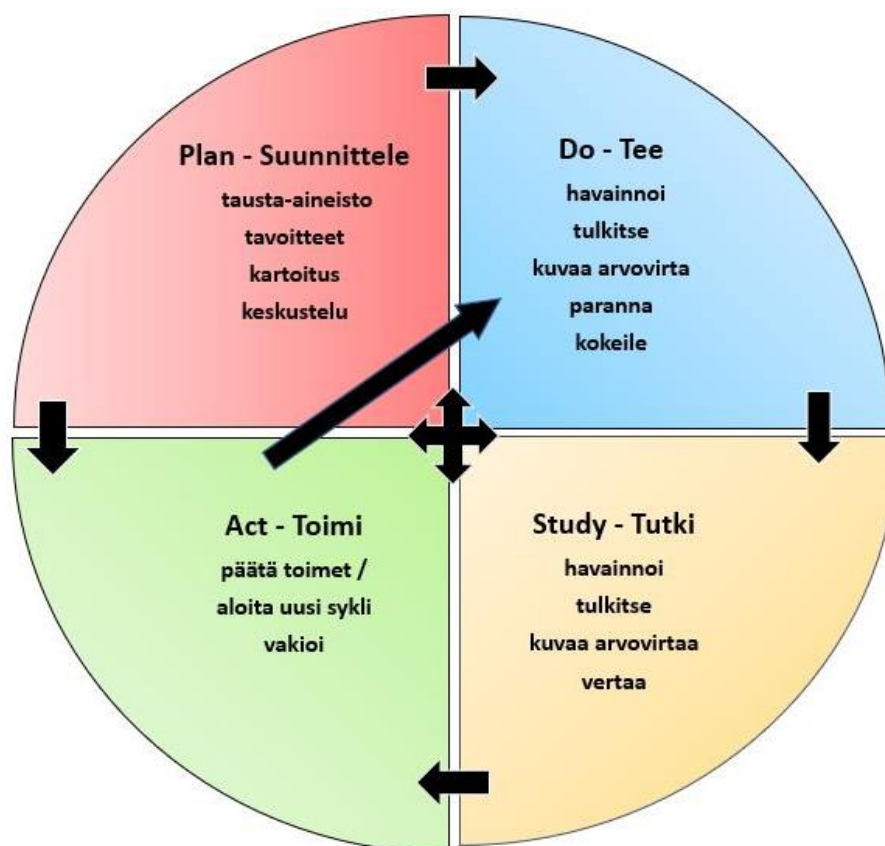
Yksi tämän työn kehittämisentehtävistä toimintamallia kehittäessä oli myös parantaa neljän asiakkaan saamaa arvoa palvelussa hukkaa poistamalla. Pelkästään prosenttituloksia tarkastelemalla voidaan todeta, että kahden asiakkaan kohdalla palvelua voitiin parantaa, yhden kohdalla sen pysyessä samana. Yhden asiakkaan kokeilu jouduttiin keskeyttämään ja verrannollista tulosta hänen kohdalla ei ole saatavilla. Toimintamallin käyttö ja sen avulla aukeava merkitys palveluiden parantamiseen yksikössä, asiakkaan saama arvo huomioiden, oli kuitenkin suurempi kuin mittarin tulokset. Malli mahdollistaa asiakkaan hukan paikantamisen konkreettisesti tiettyyn toimintoon tai aikaan ja paikkaan, mikä taas auttoi kehittämisessä mukana olleita löytämään uudenlaisia mahdollisuuksia asiakkaan palvelujen parantamiseen. Samalla se osoitti myös niitä kohtia, joihin asiakas oli tyytyväinen ja kohtia, joita henkilökunta oli oman näkemyksensä mukaan yrittänyt tuloksetta tai jopa turhaan parantaa. Perttusen, Korhosen, Jokelan ja Kortteen (2018, 10) mukaan lean-ajattelussa ”pohjantähti” antaa suunnan ja kuvaa tilaa, joka organisaation tulisi saavuttaa. Kehitettyä toimintamallia voi kuvata niin, että se antaa asiakastyöhön yksilöllisen ”pohjantähden”, joka tulisi saavuttaa. Havainnointien tulkinta käyttäen toimintamallia johdonmukaisesti syventää asiakasymmärrystä. Tulosten perusteella yksilöllinen tulkinta jo kahden syklin perusteella vahvasti ohjaavan henkilökunnan tietoa asiakkaalle tyypillisistä toimintatavoista sekä nosti näkyviin muutoin havainnoinnin ulottumattomissa olevia toimintatapoja. Toisen syklin tulokset asiakkaan toiminnan tulkinnasta vahvistivat edellistä tulkintaa.

Tulosten tarkastelu myös Kehitysvamma-alan neuvottelukunnan laatukriteerien kautta (2018) osoittaa, että kehitysvammaisen asiakkaan arvokasta aikaa palveluissa on mahdollista mitata toimintamallin avulla. Kehitetyn mallin potentiaali mittarina voi tulla esiin palveluissa, jota asiakas käyttää vuosia (pitkäaikainen palvelu). Samalla malli konkretisoi tehtyjä tukitoimia muun muassa asiakkaan tukemisessa valintojen tekoon, toimintatapoihin vaikuttamiseen, itseilmaisuun ja palvelujen sisältöihin. Kehittämisen tuloksena syntynyt toimintamalli esitetään tuloksissa myös ikään kuin oppaana sille, joka haluaa lähteä soveltamaan mallia omassa yksikössään. Opinnäytetyön aikana kertynyt aineisto kuvataan työn lopussa havainnoinneista syntyneisiin konkreettisiin tuloksiin, jotka osoittavat miten tuloksiin on päädytty.

9 Asiakkaan arvovirta - arvon- ja laadun mittaamisen toimintamalli

Asiakkaan arvovirta - arvon- ja laadun mittaamisen toimintamalli on kuvattavissa PDSA-jatkuvan kehittämisen sykliksi. Tulosten perusteella on erotettavissa toistuvat vaiheet, riippumatta siitä kenen asiakkaan arvovirtaa kuvattiin. PDSA-jatkuvan parantamisen syklin avulla yhdellä silmäyksellä on nähtävissä koko toimintamalli asiakkaan arvon kuvaamiseen (kuvio 4). Kuten Torkkola (2015, 49) kuvaa, visuaalisuus on yksi lean-ajattelun perusperiaatteista ja visuaalisuuden tarkoituksena on luoda strateginen pohja, jolla henkilökunta voi tehdä laadukkaita

päätöksiä itsenäisesti. Pelkästään PDSA kuvaa tuijottamalla asiakkaan saama arvo palveluissa ei parane, vaan toimintamallia on opittava käyttämään, sisäistää sen tavoite, tarkoitus ja merkitys, niin asiakkaalle kuin omalle työlleen sekä toteuttaa mallia säännönmukaisesti. Modigia ym. (2016, 152) lainaten, ”oppia kaikki kalastamaan.”



Kuvio 4 Asiakkaan arvovirtakuvaus ja jatkuvan parantamisen toimintamalli

Jatkuvan parantamisen vakiointi toimintamalliksi ei kuitenkaan tarkoita yksityiskohtaisten työohjeiden tekemistä. Prosessin vakiointi on periaate, jossa on hyvä jättää tilaa vaihteleville ja kehitysvammaisen asiakkaan tarpeen mukaan yksilöllisille ratkaisuille. Oleellista asiakastyössä on pystyä kuulemaan asiakasta ja ratkaista toimintamallin mukaan ongelmia, parantaa palvelua ja siten muuttaa tarvittaessa vakiota. Tärkeä vakioitava asia on sopiminen niin, että tunnistetaan, milloin tapahtuu poikkeama, johon on syytä reagoida aloittamalla PDSA:n mukainen palvelun parantaminen uudestaan. Arvovirtakuvaus asiakkaan palvelusta tekee asiakkaan ”rytmin” näkyväksi, mikä ohjaa henkilökunnan työnkulkua. Rytmin runko on säännöllisesti tapahtuvat asiat, jotka toistuvat päivittäin ja viikoittain. Säännöllisyys ja toistuvuus poistavat tarvetta siirtää asiakkaan palvelun onnistumisen kannalta oleellista tietoa, eikä

tiedon siirtämiseen tarvitse käyttää työaika. (Torkkola 2015, 135-143; Törmälä ym. 2015, 50-52.)

9.1 Asiakkaan tausta aineisto ja suunnittelu (Plan)

Suunnitteluvaiheessa (Plan), kerätään tai toteutetaan asiakkaasta tarpeellinen tausta-aineisto, eli data, joita tässä työssä olivat asiakkaan yksilöllinen tavoite- ja tukisuunnitelma ja asiakkaan kanssa toteutetut kehityskeskustelut ja osaamiskartoitus. Lisäksi tausta-aineistona voidaan käyttää myös muilla menetelmillä kerättyä tietoa, jos sellaista on saatavilla. Suunnitteluvaiheessa voidaan myös tulla siihen tulokseen, että asiakkaan kanssa tarvitsee toteuttaa tai uusia jokin edellä kuvatuista ennen seuraavaa vaihetta. Kuten kuviossa 3. nuoli osoittaa liikkumista vaiheiden välissä, koska aina ei ole tarpeellista erottaa niitä toisistaan. Vaiheet voivat alkaa myös tee vaiheesta (Do). Tämä voi olla tarpeellista erityisesti silloin, kun uusi asiakas saapuu palveluun, eikä hänen toiminnastaan ole vielä juurikaan tietoa. Tällöin tarvitaan lisää tietoa asiakkaan toiminnasta ja mielenkiinnonkohteista palvelun kontekstissa.

Suunnittelun ja analysoinnin avuksi tässä opinnäytetyössä asiakkaan tausta-aineistosta nostettiin oleelliset tiedot yhdelle lomakkeelle yhteenvedoiksi (liitteet 1,4,8 ja 11). Asiakkaan tavoitteet, kehityskeskustelusta arvon parantamisen näkökulmasta oleelliset sekä osaamiskartoituksesta ”tarvitsee vähän tukea” kohdat. ”Tarvitsee vähän tukea” kohdat siksi, että niillä arvioitiin olevan suurin merkitys asiakkaan saaman arvon parantamiseen lyhyellä aikavälillä. Tässä työssä mallin taustalla arvoina ja palvelua ohjaamassa olivat osallisuuden ja työelämän laatuksiteerit sekä itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, jotka on tarkemmin käsitelty kappaleissa 4.2 ja 4.3. Lisäksi yhteenvetotaulukossa on kohdat arvovirtatuloksen esittämiseen tunneissa sekä prosentteina helpottamaan vertailua.

9.2 Asiakkaan toiminnan havainnointi - (Do)

Toisin kuin Gembassa (Torkkola 2015, 125-27), joka on yksi lean-menetelmistä, havainnointi toteutettiin ilman kysymyksiä asiakkaalle. Asiakkaan havainnoinnissa pyrittiin olemaan vaikuttamatta asiakkaan luonnollisen toiminnan kulkuun. Idea on kuitenkin sama, kokonaisuuden ymmärtäminen näkemällä ja havainnoimalla; miten asiakas toimii eri tilanteissa ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Havainnointia tekevän mielen tavoite on pysyä avoimena, eikä perustaa havaintoja aikaisempaan mielikuvaan. Havainnointi on ikään kuin asiakkaan päivän läpikävely, seuraten vähäeleisesti ja siinä järjestyksessä kuin asiakas siinä etenee.

Tulosten perusteella on suositeltavaa, että havainnoinnin tekee henkilökunnasta se, jolla on asiakkaasta vähiten kokemusta tai opiskelija, jos sellainen on tarjolla. Tämä siksi koska omatulkinta on hyvä pystyä erottamaan havainnoinnista. Havaintojen kirjaamisessa voi hyödyntää valmiita lomakkeita tai vain käyttää kynää ja paperia. Kehitysvammaisen asiakkaan toiminnan havainnoinnissa on hyvä liittää toiminta kontekstiin, jolloin tulkinnan aikana on käytettävissä tietoa, jolla voi olla merkitystä tulokseen.

”Esimerkiksi; klo 9.00 pelaa muistipeliä ohjaajan ja kolmen muun asiakkaan kanssa. Osallistuu aktiivisesti. klo 9.15 lopettaa pelaamisen kesken ja poistuu tilasta, ei kerro syytä. klo 9.20 -9.30 seurustelee innokkaana toisen ohjaajan kanssa (ohjaaja palannut pitkän poissaolon jälkeen töihin) jne. Esimerkistä voisi tulkita, että asiakasta kyllä kiinnostaa pelaaminen ja se motivoi häntä. Kauan poissa ollut ohjaaja kiinnosti myös”

”Esimerkiksi; klo 9.00 pelaa muistipeliä ryhmässä, poistuu tilasta 9.15, ei kerro syytä. klo 9.20 seurustelee ohjaajan kanssa. Tässä esimerkissä tulkinta havainnoista ilman riittävää kontekstia on ohkaista ja tulkinta voi johtaa siihen, että arvoa asiakkaalle arvioidaan vähemmän kuin asiakkaan kokemana. Tämä taas voi johtaa siihen, että asiakkaan palvelua parantaessa päädytään ratkaisemaan tosiasialla asiakkaalle arvoa tuottavaa toimintaa. Hänelle tärkeää hetkessä on henkilön kanssa käytävä vuorovaikutus”

Muistilista havainnoitsijalle

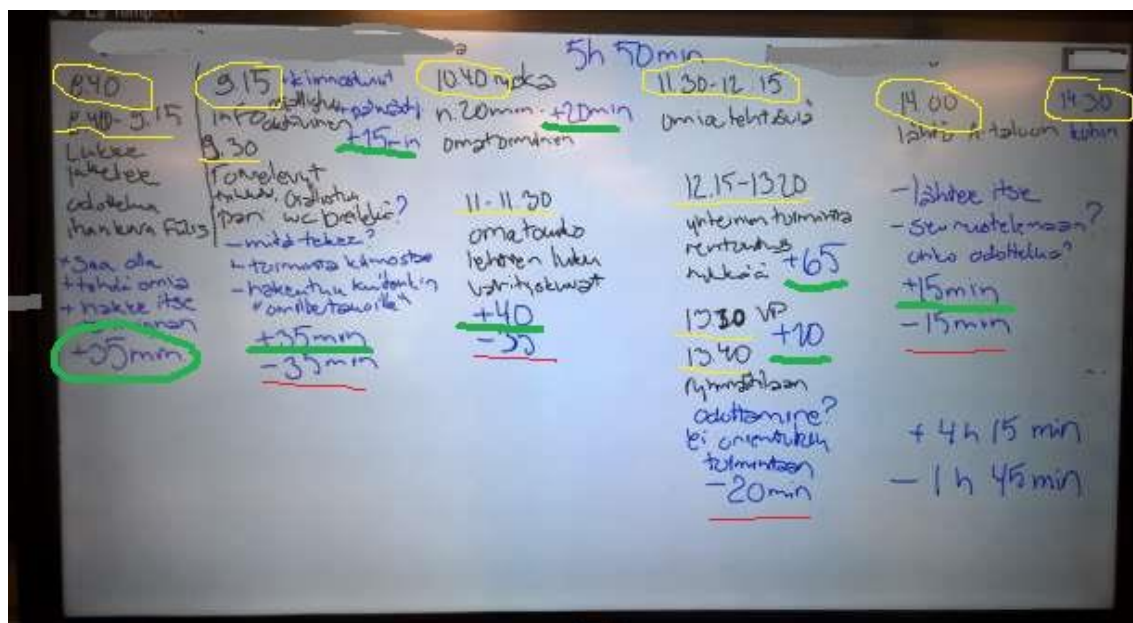
- Päättää havainnointi päivä ja/tai aika. Valikoi päiväksi sellainen, joka on mahdollisimman lähellä asiakkaalle ja palvelulle ominaista ja tyypillistä runkoa.
- Aloita asiakkaan havainnointi siitä hetkestä, kun asiakas saapuu palveluun ja päätää havainnointi, kun asiakas lähtee palvelusta.
- Kerro muulle henkilökunnalle, että olet tekemässä asiakkaasta havainnointia. Älä kuitenkaan kerro asiakkaalle, koska se saattaa vaikuttaa kehitysvammaisen asiakkaan toimintaan.
- Muista, että asiakas ja hänen tarpeensa ja toimintansa virtaa palvelun läpi, ei havainnoitsijan. Järjestä omat työsi, niin, että voit keskittyä havainnointiin.
- Kirjaa havainnointitiedot ”päiväkirjaan”; toiminta, tilanteet, tapahtumat, ilmeet, eleet, vuorovaikutus, tunnetilat ja konteksti.

9.3 Havainnoinnin tulosten tulkinta ja arvovirta - (Study)

Havainnoinnista saadun tiedon tulkinnassa oleellista on määritellä asiakkaan yksilöllisistä lähtökohdista, mikä tuo asiakkaalle arvoa. Tulkinta kuvataan arvovirraksi, jossa näkyy palvelun prosessi yhden päivän osalta. Sellaiset toistuvat tapahtumat, jotka rytmittävät asiakkaan päivää ja ovat välttämättömiä toimintoja. Näitä tässä työssä olivat palvelun alkaminen ja

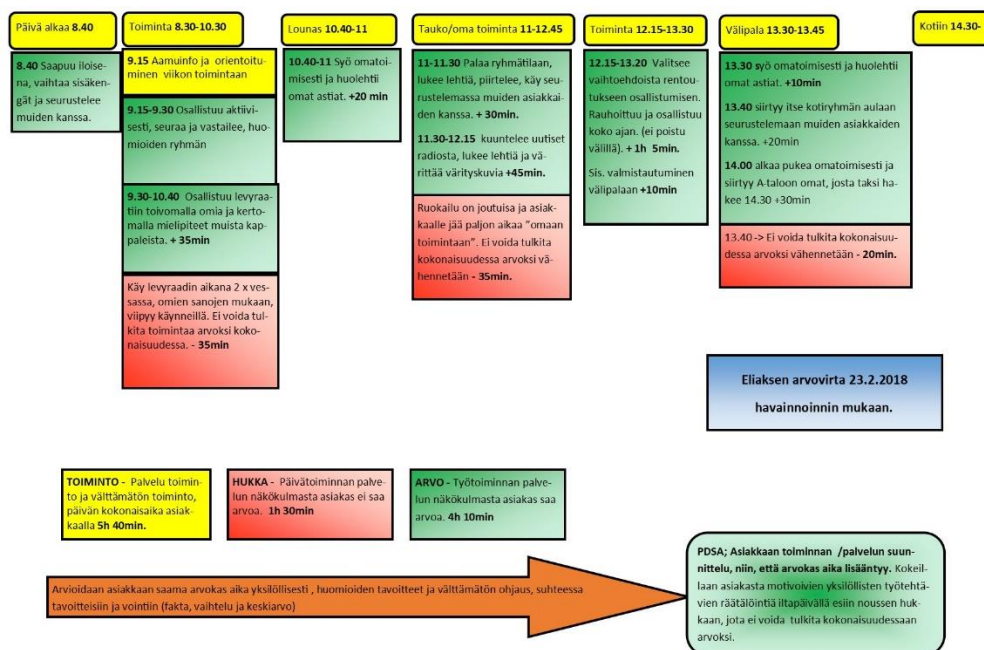
päätyminen sekä ruokailuhetket ja suunnitellun toimintarungon edellä mainittuun nivominen. Tässä opinnäytetyössä asiakkaiden arvo- ja hukkatulokset esitettiin myös mitattavassa muodossa. Mittaaminen edellyttää, että havainnoiteihin kirjataan alkua- ja loppuaika (esim. klo 8.30-14.30) sekä toimintoja erottava aika (esim. klo 8.30-8.45). Näin tulos voidaan tulkita tunteina ja minuutteina, paljonko asiakkaalle syntyi arvoa ja paljonko hukkaa. Koska asiakkaiden palvelusaoloaika tässä kehittämistyössä vaihteli, tuntitulokset laskettiin myös prosentteina. Prosenttitulosten laskentaan käytettiin excel-taulukkoa. Tulosten oikeellisuus varmistettiin prosenttiosuuksien laskemisella minuutteina sekä desimaaleina. Taulukkolaskennan avulla prosenttina esitetyt tulokset voidaan laskea molemmista luvuista. Perinteisesti laske- malla vaivattomin keino on yksinkertainen kaava; $X \text{ minuuttia} / X \text{ minuuttia} \times 100$. Esimerkiksi $250 \text{ minuuttia arvoa} / \text{kokonaisajalla } 540 \text{ minuuttia} \times 100$. Tuntien ja minuuttien vaihtaminen kokonaan minuuteiksi käy vaivattomasti netistä löytyvällä tunti-uunnos -laskurilla (2018). Mi- nuuttiluvun desimaaliksi vaihtaminen onnistuu seuraavan kaavan mukaan esim. $250/60=4,16$.

Arvovirran kuvaaminen yksinkertaisuudessaan piirretään paperille. Arvon ja hukan erottami- sen avuksi voi käyttää punaista ja vihreää väriä. Punainen ilmaisee hukan ja vihreä arvon. Kel- taisella värillä tässä työssä erotettiin prosessi, asiakkaan toiminnan runko. Tavoitteena on muodostaa dokumentti, jossa tulokset visualisoidaan yhdellä silmäyksellä nähtävään muotoon. Sen avulla konkretisoidaan parannustarpeet, kun tunnistetaan, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa ja mikä hukkaa. Aloitusta ei tarvitse taiteellista lahjakkuutta (kuvio 5.). Pääasia on aloittaa hahmottamaan nykytilan arvovirtaa ja käymään keskustelua asianomaisten kanssa siitä, mikä asiakkaalle tuottaa arvoa ja mikä näyttää hukkana.



Kuvio 5 Esimerkki arvovirtakuvauksen hahmottumisesta

Sillä, millaisilla välineillä tai millaiseen muotoon asiakkaan arvovirta viimeistellään, ei niinkään ole väliä. Tärkeää on, että se tehdään ja maksimissaan A4 kokoon. Näin viimeistelty ja viimeisin asiakkaan arvovirta on yhdellä silmäyksellä tulkittavissa ja voidaan asettaa asiakkaan palvelun vakioksi. Asiakkaan arvovirtakuvausta voidaan hyödyntää, kun perehdytetään uutta henkilökuntaa tai opiskelijaa asiakkaan palveluun. Tässä työssä arvovirta viimeisteltiin Publisher ohjelman avulla (Kuvio 6 sekä liitteet 2,3,5,6,7,9,10 ja 12). Tiedostomuodossa oleva arvovirta on helppo jatkossa päivittää, eikä tarvitse ryhtyä aikaa vievään alusta-alkaen tekemiseen.



Kuvio 6 Esimerkki Publisher ohjelmalla viimeistellystä arvovirtakuvauksesta

9.4 Arvon lisääminen hukkaa poistamalla - (Act)

Tavoitteena tässä toimintamallissa ei ollut nopeuttaa asiakkaan virtausta palveluissa (läpime-noaika), vaan tehdä se laadukkaammaksi, löytämällä parantamisen kohtia eli poistaa hukkaa ja siten lisätä asiakkaan saamaan arvoa palveluissa. (Perttunen ym. 2018, 27-28) Tarkoituk-sena on tuottaa palveluissa sitä, mitä asiakkaat arvostavat ja tarvitsevat. Asiakkaan arvovir-rasta esille nousseisiin hukkiin suunnitellaan ja kohdennetaan konkreettinen parannus. Parannustoimia lähdetään kokeilemaan ja näin alkaa jatkuvan parantamisen sykli alusta. Suunnitte-luvaiheessa toisen kierroksen syklissä ei välttämättä ole tarpeen viipyä pitkänkaavan mukaan. Parannus voi myös olla sellainen, että se voidaan laittaa viipymättä kokeiluun, ilman suurem-paa suunnittelua. Voi olla mahdollista, että asiakkaan saaman arvon parantamiseen

palveluissa vaatii niin mittavia toimenpiteitä, että on syytä käyttää tausta-aineiston päivittämiseen aikaa.

Arvovirrasta muodostuu asiakkaan palvelustandardi eli vakio siinä vaiheessa, kun voidaan todeta, että asiakkaalle tuotettu palvelu tuo riittävästi arvoa. Mikä tässä kohtaa on riittävästi, voi olla hyvin yksilöllistä. Tavoite voi kuitenkin olla aina 100% arvon tuottaminen. Asiakkaan arvovirtakuvaus on tulos, joka syntyy työntekijöiden ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa sekä tarpeesta kehittää asiakkaan saamaa arvoa palvelussa. Arvon kuvaaminen haastaa työntekijöiden käsityksiä ja oletuksia aiemmin toimineista ratkaisuksista. Noudattamalla sovittua tapaa tehdä arvovirtakuvausta asiat tehdään yhtenäisesti. Yhtenäisellä tavalla voidaan vähentää poikkeamia ja varmistaa laatutaso. (Törmälä ym. 2015, 46-48).

10 Havainnoista tuloksiin

Toimintamallin kehittämisen aikana havainnointeja toteuttivat yksikön henkilökunta sekä sosionomi opiskelijat ollessaan käytännön harjoittelussa. Osalliset perehdytettiin havainnointiin menetelmänä sekä sen suhteeseen asiakkaan yksilölliseen arvovirtakuvaukseen. Havainnointiaineistossa oli nähtävissä eroja, johtuen todennäköisemmin erilaista resursseista. Opiskelija voitiin irrottaa havainnointiin koko ajaksi ilman muita velvoitteita. Oman henkilökunnan oli havainnointia tehdessä huolehdittava myös muista palvelussa olevista asiakkaita. Opiskelijoiden toteuttamana havainnointikirjaukset sisälsivät paljon yksityiskohtaista tietoa, jonka pohjalta havainnoituun tietoon pystyi palaamaan yksityiskohtaisemmin. Henkilökunnan toteuttamana havainnoitsija täydensi havainnointiaineistoa päivän päätteeksi. Resurssierojen ei kuitenkaan koettu vaikuttavan asiakkaan arvovirtakuvauksen tulkintaan. Ilman havainnointiaineistoa arvovirtatulkinta olisi jäänyt laihaksi, eikä sen paikkansapitävyyttä olisi pystytty todentamaan. Tuloksin aikana palattiin usein havainnointiaineistoon tarkistamalla yksityiskoh-
tia tapahtumista ja niiden kulusta. Havainnointiaineisto siten poisti mahdolliset näkemys- ja muistinvaraiset erot tapahtumien kulusta.

Havainnointimenetelmän perehdytyksessä käytiin havainnoitsijan kanssa läpi asiat ja toiminnot, jotka havainnointiasiakirjaan kirjataan. Erityisesti painotettiin havainnoitsijan etua olla tuntematta asiakasta. Näin toimimalla voitiin löytää sellaisia toimintoja, jotka muutoin ei tulleet näkyväksi. Havainnointikirjauksissa ei myöskään ollut oleellista lausemuotoon kirjausten teko. Riittävää oli ajatusviivalla tehty kirjaus niin, että niihin voitiin tuloksin aikana palata. Havainnoitsijan rooli oli hyvä pitää näkymättömänä suhteessa asiakkaaseen, josta havainnointeja oltiin tekemässä. Havainnoitsijan rooli ei ollut olla havainnoitavan asiakkaan ”omaohjaaja”. Tavoite oli havaintoja tehdessään näyttää siltä, kuin olisi ollut tutustumassa ja osallistumassa sen ryhmän toimintaan, jossa havainnoinnin kohde oli. Luonnollista vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ei kuitenkaan tarvinnut pois sulkea. Havainnoitsijan tärkeä tehtävä oli

pyrkii olemaan vaikuttamatta asiakkaan tavanomaiseen toimintaan ja käytökseen havainnoinnin aikana. Arvovirtaa tulkittaessa voitiin todeta, että havainnoitsijat olivat pystyneet pitämään ”näkymättömän” roolin. Asiakkaat tuntevat ohjaajat tunnistivat havainnointiaineiston perusteella asiakkaille tyypilliset toiminnot ja käyttäytymismallit.

Asiakkaan havainnointia voidaan pitää tärkeänä menetelmä, jota ilman arvovirtakuvausta asiakkaan palvelusta on vaikea tehdä. Havainnointi nostaa esille sellaisia asiakkaan toimintamalleja erilaisissa tilanteissa, joilla oli merkitystä arvovirtaa tulkittaessa. Mukana olleiden opiskelijoiden näkökulmasta havainnointi tehtävänä ja osallistuminen arvovirran kuvaamiseen koettiin hyödylliseksi. Sen koettiin avaavan ja konkretisoivan asiakaslähtöisyyden, osallisuuden ja asiakkaan itsemääräämisoikeuden huomioimista ja toteutumista.

11 Arvovirtakuvaus - mikä tuottaa asiakkaalle arvoa

Neljän mukana olleen asiakkaan arvovirtakuvauksista oli tulkittavissa, mikä tuotti heille arvoa palvelussa. Näiden pohjalta voitiin todeta, että tunnistimme paremmin mikä tai mitkä tuottavat asiakkaillemme arvoa. Arvon määrittely palvelussa asiakkaan näkökulmasta voi ohjata jatkossa palveluiden kehittämistä. Arvovirtakuvauskeskustelun toimintamallina kaikkine vaiheineen voitiin katsoa helpottavan asiakkaan nykytilan kuvausta, antamalla samalla keinoja tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamiseen. Arvovirtakuvauskeskustelun koettiin myös nostavan näkyväksi kehitysvammaisen asiakkaan oman äänen ja mielipiteen. Sen avulla voitiin myös parannustoimenpiteet kohdentaa tiettyyn aikaan tai toimintoon. Asiakkaan ”kertomana” tulkittiin arvovirtakuvausta tehdessä sellaisia mielipiteitä toiminnasta, jotka koettiin muutoin vaikeaksi saada näkyviin. Kokemuksemme mukaan osa kehitysvammaisista asiakkaista saattaa helposti sanallisessa ilmaisussa myönteillä ohjaajaa. Mielipidettä kysyttäessä sanallisesti saattavat he vastata tiedusteluun aina kohteliaasti, joo tai kyllä tai ihan kivaa oli. Kuvien tai värien kysyttäessä saattaa vastaukseen vaikuttaa asiakkaan mieltymys tiettyyn kuvaan tai väriin. Asiakkaan toimintaa havainnoimalla voitiin saada esille täysin eriävä mielipide, ”äänestävät jaloillaan”. Tulkinta onkin merkityksellinen havainnointitiedon arvioimisessa. Yhtä tärkeää oli liittää liittää kontekstiin eli aikaan, paikkaan ja ympäristön muihin samanaikaisiin tapahtumiin.

Arvoa tässä opinnäytetyössä mukana olleille asiakkaille tuottivat tulkittujen arvovirtakuvausten mukaan seuraavat asiat:

- Olla osallisena palvelussa, johon on kiva tulla.
- Päivää rytmittävät tutut toiminnot kuten viikkoon tai päivään orientoituminen ja ruokailut.
- Palvelusta löytyy omille taidoille sopiva toiminta, jossa voi kokea onnistuvansa. Rutiininomaiset yksilölliset tehtävät, jotka voi kokea hallitsevansa omatoimisesti.

- Saada tarpeensa mukaan ohjausta ja tukea toimintojen toteuttamiseen (erityisesti uuden osaamisen harjoittelu).
- Mahdollisuus vaikuttaa tarjolla olevan ohjatun toiminnan valintaan.
- Saada ohjattu toiminta ryhmässä tai yksilöllisesti, joka on omiin taitoihin nähden sopivaa (ei liian helppoa tai vaikeaa).
- Mahdollisuus vaikuttaa keiden asiakkaiden kanssa on vuorovaikutuksessa (ei kaikki voi kaikista pitää).
- Liikkuminen vapaasti yksikön tiloissa.
- Toisten asiakkaiden kanssa seurustelu oman valinnan mukaan.
- Saada päivään yksilöllisiä vuorovaikutustilanteita ohjaajien tai hoitajien kanssa.
- Mahdollisuus päättää itse taukojen pitämisestä ohjatusta toiminnasta.
- Saada tarvitsemaansa hoitoa ja hoivaa silloin, kun sitä tarvitsee.

Hukan ilmentymää voitiin yksilöllisellä tarkastelulla löytää kaikille. Kuten arvoon, hukan ilmentymään vaikuttivat asiakkaan oma toiminta, toiset asiakkaat, muutokset toiminnassa (resurssit) eli kontekstietieto. Hukan merkitys asiakkaalle tuli näkyväksi selkeimmin arvovirtakuvausta yksilöllisesti tulkittaessa, jossa konkreettisesti voitiin nähdä sen sijoittuminen aikaan, tilanteeseen tai ympäristön tapahtumiin. Asiakkaan saama hukka palveluissa oli tunnistettavissa ja sitä voitiin lähteä poistamaan. Asiakkaan yksilöllinen arvovirtakuvaus antoi eväitä asiakkaan palvelun parantamiseen. Henkilökunnan näkökulmasta arvovirtakuvaus ohjasi ja tarjensi palvelun parantamisen tiettyyn aikaan ja toimintoon. Koettiin, että pienillä muutoksilla voi olla suuri vaikutus asiakkaalle tuotettuun palveluun.

12 Asiakkaiden yksilölliset arvovirtakuvaukset

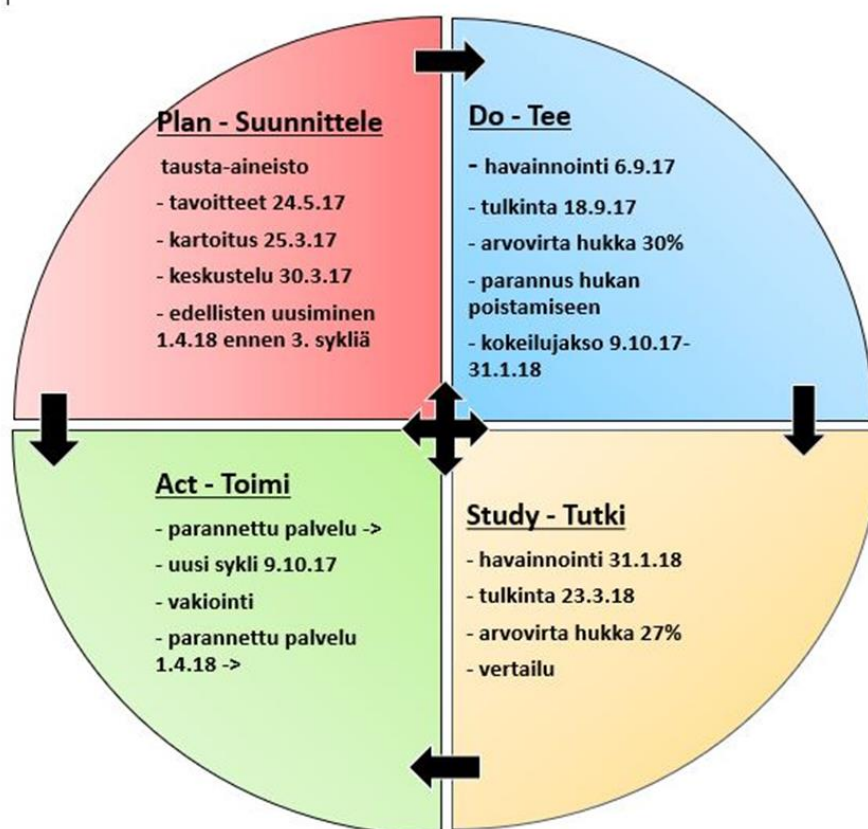
Opinnäytetyön tulokset perustuvat toimintamallin kehittämisen yhteydessä syntyneisiin yksilöllisiin havainnointi- ja arvovirtakuvauksiin. Tulokset toimintamallin käytettävyydestä ovat tiivistyksiä näistä aineistoista ja validia on kuvata tätä aineistoa tarkemmin. Asiakkaan arvovirtakuvaus-toimintamalli on kehitetty rakenteeltaan kulkemaan vakioitua sykliä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että palveluissa sen avulla löytyvät arvot ja hukka ei ilmene kaikilla asiakkailla samalla tavalla. Pelkästään asiakaslähtöisyys terminä pitää sisällään ihmisen, joka omalla toiminnallaan ja valinnoillaan vaikuttaa arvon kokemiseen ja syntymiseen. Aineiston tarkempi kuvaus kertoo sen analysoinnista, joka kerros kerrokselta yhdistellen tämän työn teoriaa ja viitekehystä, alkoi näyttämään merkkejä rakenteista ja ilmiöstä. Ennen kaikkea aineistot kertovat asiakkaiden yksilöllisesti ilmenevästä arvokkaasta ajasta palvelussa.

12.1 Asiakas Elias

Elias on 51 -vuotias ja hän saa kehitysvammalain erityishuoltopäätöksen mukaan työtoimintaa Riilahden toimintakeskuksessa viitenä päivänä viikossa. Hänen työtoiminnan ryhmänsä koostui kahdeksasta asiakkaasta ja ryhmässä toimi yksi ohjaaja. Ryhmän pääasiallinen toiminta oli erilaisia siistimistehtäviä ulkona ja sisällä, yhteistyö yrityksissä sekä erilaisia kädentaitojen tehtäviä. Työtoiminnan palveluissa hän on ollut vuodesta 1995 lähtien. Hänen kanssaan tehdyssä tavoite- ja tukisuunnitelmassa maaliskuussa 2017 tavoitteeksi oli asetettu toiminnan keventäminen asteittain nykyistä tarvetta ja toimintakykyä vastaavaksi. Ohjaajan kanssa käydyssä kehityskeskustelussa 30.3.2017 hän ilmaisi pitävänsä erilaisista askartelu- helmi- ja piirtämistöistä. Hän toivoi, että tulevaisuudessa oppisi leipomaan ja käyttämään tietokonetta. Omaksi vahvuudeksi työtaidoissa hän kertoi olevan ”roskalenkit”. Roskalenkit tarkoittavat lähiympäristössä roskien keräämistä pienryhmissä tai pareittain. Osaamisenkartoituksessa maaliskuussa 2017 hänen vahvuusikseen nousi muun muassa taito pyytää tarvittaessa apua, toisten auttaminen ja itsensä ilmaisu. Tukea hän tarvitsi muun muassa työskentelyn tuloksen laadussa, työn tekemisessä loppuun ja olemassa olevien taitojen käyttämisessä. Asiakkaan kanssa käytyä kehityskeskustelua ja osaamiskartoitusta on käytetty tavoite- ja tukisuunnitelman apuaineistona. Näistä muodostui tausta-aineisto asiakkaan arvokkaan ajan havainnointiin ja tulkintaan arvovirtakuvaukseksi.

12.1.1 Havainnointi, arvovirtakuvaus ja PDSA

Eliaksen päivän toimintoja havainnointiin 6.9.2017 ja havainnot tulkittiin arvovirraksi 18.9.2017 (Liite 2). Tulkintaan osallistui oma ohjaaja, havaintojen tekijä (sosionomi opiskelija) sekä opinnäytetyön tekijä. Havaintopäivän pituus oli 5 tuntia 50 minuuttia, josta asiakkaalle tulkittiin arvoa 70% ja hukkaa 30%. Tulkinnan perusteella huomioiden asiakkaan tausta-aineisto (liite 1), päädyttiin parantamaan palvelua niin, että hän osallistui torstaisin päivätoiminnan ryhmämuotoiseen palveluun. Päivätoiminnan ryhmässä toimii kaksi hoitajaa ja yksi ohjaaja. Perusteluina parannukselle oli, että päivätoiminnan palvelu pystyi tarjoamaan asiakkaalle hänelle arvoa tuottavia toimintoja runsaammalla ohjausresurssilla. Hänelle tarjoutui mahdollisuus; hyödyntää sosiaalisia taitoja enemmän, määrittää vapaammin toiminnot, mihin hän osallistuu ja saada riittävää ohjausta, sekä pitää taukoja toiminnasta itselleen sopivissa kohdissa. Asiakkaan havainnointi ja tulkinta vahvisti oletusta päivätoiminnan palveluiden soveltuvuudesta asiakkaan tarpeisiin paremmin. Parannettu palvelu otettiin käyttöön 9.10.2017.



Kuvio 7 Eliaksen PDSA -syklit

Havainnot asiakkaan toiminnasta ennen parannusta 6.9.2017 kirjattiin yksinkertaiselle lomakkeelle. Lomakkeeseen merkittiin toiminnon alkaminen ja päättymisen, lyhyt kuvaus vuorovaikutuksesta sekä kuvaus reagoinnista suhteessa toimintaan ja ympäristöön. Tulkintatilaisuudessa pyrittiin arvioimaan asiakkaan saamaa arvoa suhteessa työtoiminnan palveluun, koska se oli hänelle myönnetty palvelumuoto. Tulkinnan avulla nousi esille tarpeita, toimintatapoja ja mielenkiinnonkohteita. Toimintatavoissa korostui asiakkaan kyky omatoimisuuteen, muun muassa oman työpisteen siistimisessä sekä mielipiteenilmaisussa. Omatoimisuus näkyi motivaationa siirtyä itsenäisesti tekemään toimintaa, joka kiinnosti. Asiakas ilmaisi mielipidettään monipuolisin keinoin. Näitä olivat muun muassa sanallinen pyyntö ohjaajalle tehdä jotain muuta, poistuminen omasta ryhmätilasta ja toiminnon äärestä tai keskittymisen herpaantuminen pian toiminnon aloittamisen jälkeen. Varsinaista keskittymisvaikeutta ei havaittu, koska asiakasta kiinnostavat ja motivoivat tehtävät eivät johtaneet keskittymisen herpaantumiseen. Hän käytti ison ajan toiminnoista muiden asiakkaiden kanssa seurusteluun, lehtien lukemiseen sekä lauleskeluun yksin tai muiden asiakkaiden kanssa.

Havainnointiaineistoa tulkittaessa 19.9.2017, arvoa Eliakselle tuottivat seuraavat:

- vapaa seurustelu muiden asiakkaiden kanssa
- lehtien ”lukeminen” selailu, vaikka hänellä ei ollut lukutaitoa
- musiikin kuuntelu ja laulaminen yksin tai yhdessä muiden asiakkaiden kanssa
- mahdollisuus itse määritellä ja päättää päivän toiminnoista ja tauoista.

Parannettu palvelu havainnointiin uudestaan 31.1.2018 ja tulkittiin arvovirraksi (Liite 3) jolloin se oli ollut käytössä noin neljä kuukautta. Tulkintaan osallistui ohjaaja asiakkaan työtoiminnan palveluista, havaintojen tekijä (hoitaja päivätoiminnan ryhmästä) sekä opinnäytetyön tekijä. Havaintopäivän pituus oli 5 tuntia 40 minuuttia, josta asiakkaalle arvoa syntyi 73% ja hukkaa 27%. Tulkintatilaisuudessa 23.3.2018 pyrittiin arvioimaan asiakkaan saamaa arvoa suhteessa päivätoiminnan palveluun. Havainnointitulosten tulkinnan avulla nousi esille asiakkaan tarpeita, toimintatapoja ja mielenkiinnonkohteita. Toimintatavoissa korostui asiakkaan hakeutuminen mieluisaan toimintaan omatoimisesti. Tämä toiminta näkyi myös edellisen havainnoinnin kohdalla hänen ollessa työtoiminnan palvelussa. Omatoimisuus säilyi edelleen ja näkyi asiakkaan omaehtoisessa siirtymisessä tilasta toiseen sekä hakeutumisessa itseään kiinnostaviin toimintoihin aktiivisesti. Asiakas ilmaisi mielipidettään käyttäen samankaltaisia keinoja kuin ensimmäisessä havainnoinnissa. Näitä keinoja olivat muun muassa sanallinen pyyntö ohjaajalle tehdä jotain muuta, poistuminen omasta ryhmätilasta, toiminnon kesken jättäminen tai keskittymisen herpaantuminen pian toiminnon aloittamisen jälkeen. Edelleen iso osa päivästä kului muiden asiakkaiden kanssa seurusteluun, lehtien lukemiseen sekä lauleskeluun yksin tai muiden asiakkaiden kanssa, eikä toimintaorientoitumisena.

Verrattuna ensimmäiseen arvovirtakuvaukseen asiakkaalle ei voitu kokonaisuudessaan arvoksi tulkita iltapäivän osuuden toimintoja 31.1.2018. Päädyttiin kompromissiin siitäkin huolimatta, että asiakas näytti toteuttavan hyvin samankaltaista toimintaa verrattuna edelliseen tulkintaan, joita olivat lehtien luku, värityskuvien värittäminen, seurustelu muiden asiakkaiden ja ohjaajien kanssa sekä kotiin lähdön odottelu. Päädyttiin parannuksen suunnitteluun, niin, että asiakkaan päivätoiminnan palveluun rakennetaan hänelle räätälöityjä yksilöllisiä tai parityönä toteutettavia tehtäviä, joista hän voi valita mieleisen.

Havainnointi aineistoa tulkittaessa 31.1.2018 Eliakselle tuottivat seuraavat:

- vapaa seurustelu muiden asiakkaiden kanssa
- lehtien ”lukeminen” selailu, vaikka hänellä ei ollut lukutaitoa
- mahdollisuus itse määritellä tai päättää päivän toiminnoista
- värityskuvien värittäminen
- ryhmän aamuinfoon osallistuminen
- ryhmän levyraatiin osallistuminen
- rentoutukseen osallistuminen.

Asiakkaan arvon mittaaminen arvovirtakuvauksella ja siihen kytkeytyneet jatkuvan parantamisen kehän toimenpiteet (kuvio 7) eivät poistaneet asiakkaan hukkaa palveluissa kokonaisuudessaan. Asiakkaan hukka pieneni kuitenkin 3%, sen ollessa ensimmäisen havainnoinnin jälkeen 30% ja toisen havainnoinnin jälkeen 27% (kuvio 8). Parannettu palvelu soveltui asiakkaalle ja suunnitellun parannuksen oletetaan lisäävän asiakkaan saamaa arvoa.

Asiakas	Arvovirta tulokset (h/min/%) Tausta-aineisto nostot	päivämäärä	kokonaisaika	arvo	hukka	parannettu palvelu otettu käyttöön
Elias	Arvovirta	18.9.2017	5h 50min	4h 5min	1h 45min	9.10.2017
	minuutteina		350	245	105	
	desimaaleina		5,80	4,08	1,75	
	prosentteina			70 %	30 %	
	Arvovirta	31.1.2018	5h 40min	4h 10min	1h 30min	
	minuutteina		340	250	90	
	desimaaleina		5,60	4,08	1,50	
	prosentteina			73 %	27 %	

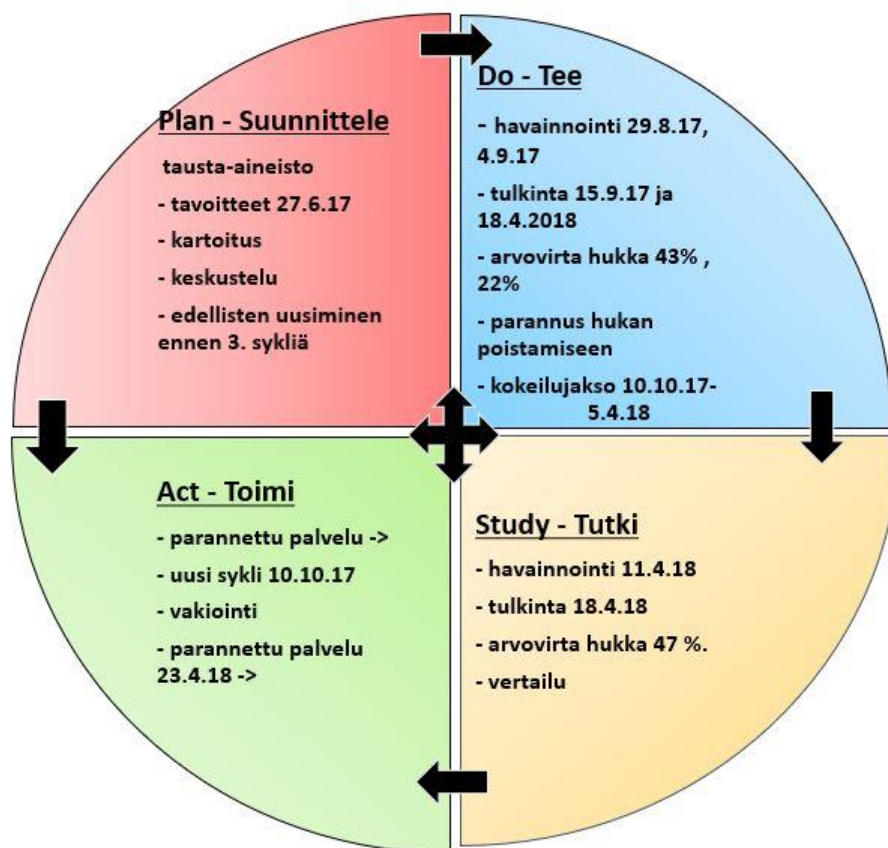
Kuvio 8 Eliaksen arvo ja hukka

12.2 Asiakas Toni

Toni on 52- vuotias ja hän saa kehitysvammalain erityishuoltopäätöksen mukaan työtoimintaa Riilahden toimintakeskuksessa neljänä päivänä viikossa. Hänen työtoiminnan ryhmänsä koostui kahdeksasta asiakkaasta ja ryhmässä toimi yksi ohjaaja. Ryhmän pääasiallinen toiminta koostuu erilaisista luovista kädentaitojen tehtävistä. Asiakas on ollut palvelussa vuodesta 2016 lähtien. Hänen kanssaan tehdyssä tavoite- ja tukisuunnitelmassa 27.6.2017 tavoitteeksi on asetettu monipuolisempien työtehtävien löytäminen. Ohjaajan kanssa käydyssä kehityskeskustelussa maaliskuussa 2017 hän ilmaisi pitävänsä värikynillä piirtämisestä. Toiveista tulevaisuuden tehtäviksi hän ei osannut nimetä mitään. Omaksi vahvuudekseen työtaidoissa hän kertoi olevan itsetekemisen. Osaamiskartoitusta asiakkaalle ei ollut tehty. Asiakkaan kanssa käytyä kehityskeskustelua on käytetty tavoite- ja tukisuunnitelman apuaineistona. Ohjaajan sanallisen arvion mukaan asiakkaalla oli taitoja liittyen arkiaskareiden tekemiseen ja vahvuus oli muun muassa sosiaalinen vuorovaikutus.

12.2.1 Havainnointi, arvovirtakuvaus ja PDSA

Tonin päivän toimintoja havainnointiin 29.8.2017 ja aamupäivä 4.9.2017 ja iltapäivä 11.9.2017. Hänen kohdallaan oletettiin samassa ryhmässä olevan sisaruksen vaikuttavan hänen toimintaansa vahvasti, joten havainnointi päätettiin uusiksi 4.9.2017 päivänä, jolloin sisarus ei ole toiminnassa. Päivän havainnot tehtiin kahdessa osassa, jatkuen 11.9 klo 12.00. Havainnot tulkittiin yhteneväksi arvovirraksi 15.9.2017. Tulkintaan osallistui oma ohjaaja, havaintojen tekijä (sosionomi opiskelija), sekä opinnäytetyön tekijä. Havaintopäivän 29.8.17 pituus oli 5 tuntia 30 minuuttia, josta asiakkaalle tulkittiin arvoa 52% ja hukkaa 48% (liite 5). Havaintopäivän pituus 4.9 ja 11.9 oli yhteensä 6 tuntia 25 minuuttia, josta asiakkaalle tulkittiin arvoa 88% ja hukkaa 12% (liite 6). Havainnointi toistettiin parannuksen jälkeen 11.4.2018 ja tulkittiin arvovirraksi 18.4.2018 (Liite 7).



Kuvio 9 Tonin arvo ja hukka

Havainnot asiakkaan toiminnasta kirjattiin yksinkertaiselle lomakkeelle, johon merkittiin toiminnan alkaminen ja päättyminen, lyhyt kuvaus vuorovaikutuksesta sekä kuvaus reagoinnista suhteessa toimintaan ja ympäristöön. Tulkinnoissa havainnointipäivistä 29.8. ja 4.9. pyrittiin arvioimaan asiakkaan saamaa arvoa suhteessa työtoiminnan palveluun. Tulkinnan perusteella, huomioiden asiakkaan tausta-aineisto (liite 4), päädyttiin parantamaan asiakkaan palvelua niin, että hän osallistuu keskiviikko iltapäivisin päivätoiminnan ryhmämuotoiseen palveluun. Päivätoiminnan ryhmässä toimii yksi hoitaja ja yksi ohjaaja. Perusteluina parannustoimenpiteelle olivat; päivätoiminnan palvelu pystyy tarjoamaan asiakkaalle hänelle arvoa tuottavia toimintoja suuremmalla ohjausresurssilla. Asiakkaalla on mahdollisuus hyödyntää sosiaalisia taitoja sekä määrittää päivän aikana vapaammin toiminnot mihin osallistuu, ilman tavoitetta tuotoksen laadusta. Kuitenkin niin, että hän saa tarpeensa mukaan ohjausta toimintoihin. Toiminnoissa voitiin hyödyntää arjenaskareisiin perustuvia yksilöllisiä tehtäviä. Hänelle soveltuvia arjenaskareita ovat erilaiset kotityöt, kuten imurointi. Havainnointi ja tulkinta vahvasti käsitystä päivätoiminnan palveluiden soveltuvuudesta asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan parannettu palvelu otettiin käyttöön 10.10.2017.

Havainnointien tulkinnan 15.9.2017 avulla nousi esille asiakkaan tarpeita, toimintatapoja ja mielenkiinnonkohteita. Toimintatavoissa aineiston mukaan korostui asiakkaan tarve saada runsaasti ohjausta ja käytännön apua luovien töiden toteuttamiseen. Jos ohjausta ei ollut saatavilla, ei toiminto jatkunut oma-aloitteisesti. Odottamisen vaikeus näkyi asiakkaan levottomuutena ja ärtyisyytenä. Oma-aloitteisuus näkyi halussa hakeutua aktiivisesti seurustelemaan muiden asiakkaiden kanssa. Seurustelutilanteet näkyivät hänen rauhallisuutena ja iloisuutena, eikä hän näyttänyt kokevan odottamisen aiheuttamaa levottomuutta. Muiden asiakkaiden keskittyessä omiin toimintoihin hän aloitti oma-aloitteisesti ”piirustelua”, mutta ei tehtävää, johon oli saanut ohjausta tai joka oli kesken. Hän motivoitui toimintaan, kun hänellä on mahdollisuus oma-aloitteisesti toimia arkisten askareiden parissa sekä tutuissa rutiineissa mahdollisimman itsenäisesti. Hän myötäili ohjaajan ohjeita ja pyyntöjä, vaikka taidot tai oma motivaatio tehdä eivät kohdanneet. Tämä näkyi muun muassa ääneen huokailuna sekä ”piirustelun” aloittamisena tai siirtymisenä seurusteluun muiden asiakkaiden kanssa. Hän myötäili toiminnan aikana myös paljon sisaruksen kehotuksia ja ohjeita.

Havainnointiaineistoa tulkittaessa 15.9.2017 arvoa Tonille tuottivat seuraavat:

- vapaa seurustelu muiden asiakkaiden kanssa
- mahdollisuus ”piirustella” omia
- osallistua uintiin tai muuhun ohjattuun liikuntaan
- runsaan ohjauksen saaminen.

Parannettu palvelu havainnointiin uudestaan 11.4.2018 ja havainnot tulkittiin arvovirraksi 18.4.2018, jolloin se oli ollut käytössä noin neljä kuukautta. Neljän kuukauden jaksosta asiakas oli poissa noin kuukauden terveydellisistä syistä. Tulkintaan osallistui havaintojen tekijä (sosionomi opiskelija), ohjaajat päivä- ja työtoiminnan ryhmistä sekä opinnäytetyön tekijä. Havaintopäivän pituus oli 5 tuntia 40 minuuttia, josta asiakkaalle syntyi arvoa 43% ja hukkaa 47%. Tulkintatilaisuudessa pyrittiin arvioimaan asiakkaan saamaa arvoa suhteessa työ- sekä päivätoiminnan palveluun. Havainnointitulosten tulkinnan avulla nousi esille asiakkaan tarpeita, toimintatapoja ja mielenkiinnonkohteita sekä vahvisti edellistä tulkintaa.

Toimintatavoissa korostui asiakkaan hakeutuminen omatoimisesti toimintaan, johon hän hakeutui myös edellisen havainnoinnin osalta työtoiminnan palvelussa. Omatoimisuus säilyi edelleen ja näkyi asiakkaan omaehtoisessa siirtymisessä tilasta toiseen sekä hakeutumisessa itseään kiinnostaviin toimintoihin tai seuraan. Sisaruksen vaikutus hänen toimintansa ja valintoihinsa näkyi edelleen. Asiakas ilmaisi mielipidettään käyttäen samankaltaisia keinoja kuin ensimmäisessä havainnoinnissa. Näitä keinoja olivat muun muassa sanallinen pyyntö ohjaajalle tehdä jotain muuta, poistuminen omasta ryhmätilasta ”vähin äänin” tai keskittymisen herpaantuminen pian toiminnon aloittamisen jälkeen. Asiakasta kiinnostavat ja motivoivat tehtävät eivät johtaneet keskittymisen herpaantumiseen. Keskittymistä oman ryhmän tehtäviin vaikeutti hänelle mieluisan asiakkaan olo toisessa ryhmätilassa. Edelleen iso osa päivästä kului muiden asiakkaiden kanssa seurusteluun.

Verrattuna edelliseen arvovirtaan 28.9.2017 ja 4.9.2017 asiakkaalle ei voitu kokonaisuudessaan arvoksi tulkita työtoiminnan aamupäivän tai päivätoiminnan iltapäivän toimintoja. Tulkinnassa korostui aamupäivällä asiakkaan siirtyminen toiseen ryhmään, jossa oli hänelle mieluinen ystävä. Kyseisen ystävän kaippu näyttäytyi myös päivätoiminnan osuudessa. Tämä ystävyyssuhde näytti vaikuttavat asiakkaan toimintaan merkittävästi. Parannustoimenpide ei nostanut asiakkaan saamaa arvoa, päinvastoin laski sitä. Tulkinnan aikana päädyttiin samaan oletukseen ilman, että prosenttiosuudet olivat vielä tiedossa. Palvelukohtaisesti tarkasteltuna päivätoiminnan palvelu tuotti asiakkaalle hukkaa niukasti enemmän, eikä tehty parannus ollut toimiva. Huomioiden asiakkaalle arvoa tuottavat toiminnot päädyttiin seuraavan parannuksen suunnitteluun niin, että päivätoiminnan osuuteen palvelusta rakennetaan hänelle räätälöityjä yksilöllisiä tehtäviä, joista hän voi valita mieleisen ja toteuttaa niitä. Ajankohtina jolloin hänelle toteutetaan palvelua päivätoimintana, valikoidaan ajat, jossa on mahdollista valiten osallistua mielenkiinnonkohteiden mukaan ohjattuun toimintoon.

Havainnointiaineistoa tulkittaessa 11.4.2018 Tonille tuottivat seuraavat:

- vapaa seurustelu muiden asiakkaiden kanssa tai itselleen mieluisassa seurassa
- taidoilleen sopivan toiminnan toteuttaminen omatoimisesti tai mahdollisimman itsenäisesti
- luovien töiden osalta motivoituu silloin, kun toiminnolla on muu tarkoitus kuin tehdä ”taidetta”, kuten tuottaa toiselle mielihyvää
- ohjaajalta runsaan tuen, ohjauksen ja positiivisen vahvistuksen saaminen
- mahdollisuus itse määritellä tai päättää päivän toiminnoista.

Havainnoin tulkintatilaisuudessa 18.4.2018 nousi vahvasti esille asiakkaan motivoituminen mo-
neen tehtävään, jos siihen liittyi vahva sosiaalinen konteksti tai itselle mieluinen seura. Päi-
vän aikana asiakkaan puheissa nousi esille usein hänelle mieluinen toinen asiakas ja odotus
heidän vapaa-ajalla tapahtuvasta tapaamisesta. Sisaruksen läsnäolo vaikutti selvästi asiakkaan
vetäytymisenä tilanteista, hiljaisuutena tai oman mielipiteenilmaisun laskuna.

Asiakkaan arvon mittaaminen arvovirtakuvauksella ja siihen kytkeytyneet parannustoimenpi-
teet eivät poistaneet asiakkaan hukkaa palveluissa kokonaisuudessaan (kuvio 9). Asiakkaan
hukka 28.9.17 oli 43% ja 4.9. (ja 11.9.) hukka oli 12% (kuvio 10). Tulkinnan mukaan 18.4.2018
hukkaa syntyi parannetusta palvelusta 47%.

Asiakas	Arvoa tuova toiminta tulkittuna	päivämäärä	kokonaisaika	arvo	hukka	parannettu palvelu otettu käyttöön
Toni	Arvovirta	29.8.2017	5h 30min	2h 50min	1h 35min	10.10.2017
	minuutteina		330	170	160	
	desimaaleina		5,50	2,83	2,67	
	prosentteina			52 %	48 %	
	Arvovirta	4.9.2017	6h 25min	4h 55min	45min	10.10.2017
	minuutteina		385	340	45	
	desimaaleina		6,416	5,666	0,75	
	prosentteina			88 %	12 %	
	Arvovirta	11.4.2018	5h 40min	2h 25min	2h 40min	
	minuutteina		345	145	160	
	desimaaleina		5,67	2,42	2,67	
	prosentteina			43 %	47 %	
27.6.2017	Tavoitteet					
	1. Löytää monipuolisempia työtehtäviä					
	Kehityskeskustelu					
odotukset	ei osaa sanoa					
toive tehtävät	ei osaa sanoa					
tärkeimmät tehtävät	piirtäminen, jumppa					
	Osaamisenkartoitus - tuen tarve					
	ei ole tehty					

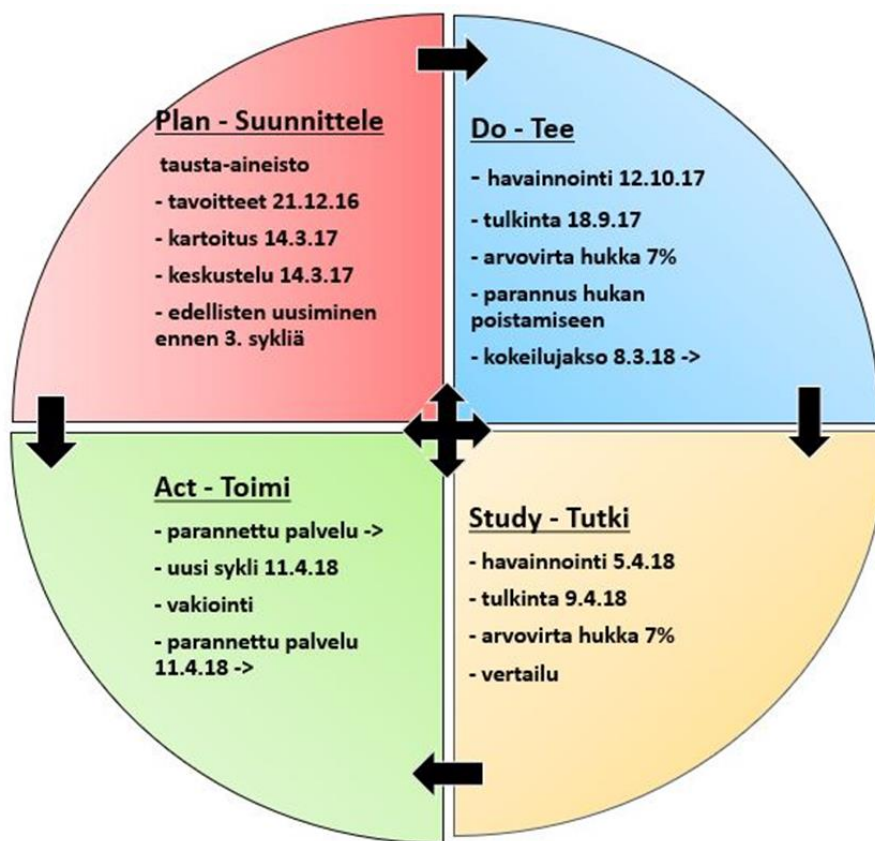
Kuvio 10 Tonin arvo ja hukka

12.3 Asiakas Matti

Matti on 23 -vuotias ja hän saa kehitysvammalain erityishuoltopäätöksen mukaan päivätoimintaa Riilahden toimintakeskuksessa viitenä päivänä viikossa. Hänen päivätoiminnan ryhmänsä koostui kahdeksasta asiakkaasta ja ryhmässä toimi yksi ohjaaja ja kaksi hoitajaa. Viimeisen puolivuotta hän oli toiminut ryhmässä, jossa on yksi ohjaaja ja yksi hoitaja. Asiakas on ollut palveluissa vuodesta 2015 lähtien. Hänen kanssaan tehdyssä tavoite- ja tukisuunnitelmassa maaliskuussa 2017 tavoitteeksi on asetettu huolista ja murheista puhuminen ohjaajalle sekä keinojen löytyminen tunteiden hallintaan. Ohjaajan kanssa käymässään kehityskeskustelussa 14.3.2017 hän ilmaisi pitävänsä ryhmässä olosta, leivonnasta, käsitöistä ja palapelien tekemisestä sekä ulkoilusta. Hän toivoi, että tulevaisuudessa olisi mukavampia työtehtäviä, kuten valokuvausta ja enemmän kädentaitojen töitä. Toiveena oli myös saada auttaa muita, oppia silittämään ja päästä kokeilemaan savi- ja paperimassatöiden tekoa. Omaksi vahvuudekseen työtaidoissa hän kertoi olevan leivonnasta, koska siinä saa tehdä käsillä. Osaamisenkartoituksessa keväällä 2017 hänen tuen tarpeekseen nousivat muun muassa sopeutuminen vaihteleviin työtehtäviin, ohjauksen vastaanottaminen, ohjeiden ymmärtäminen, fyysinen suoriutuskyky sekä oman työn arviointitaito. Asiakkaan kanssa käytyä kehityskeskustelua, osaamiskartoitusta ja tavoite- ja tukisuunnitelmaa käytettiin tausta-aineistona parannusten suunnittelussa.

12.3.1 Havainnointi, arvovirtakuvaus ja PDSA

Matin päivän toimintoja havainnointiin 12.10.2017 ja havainnot tulkittiin arvovirraksi 17.10.2017 (liite 9). Tulkintaan osallistui oma ohjaaja, havaintojen tekijä (Sosionomi AMK opiskelija) sekä opinnäytetyön tekijä. Havaintopäivän pituus oli 8 tuntia 10 minuuttia, josta arvoa asiakkaalle tulkittiin 93% ja hukkaa 7%. Tulkinna perusteella tehtiin parannus, joka otettiin kokeiluun 8.3.2018. Asiakkaan hukka palveluissa ensimmäisellä syklillä oli hyvin pieni (35min.), joka sinällään ei osoita asiakkaan palveluissa olevan parannettavaa. Parannustoimenpiteet asiakkaan palveluun hänen tausta-aineistonsa (liite 8) mukaan suunniteltiin kuitenkin. Tulkinna otettiin vahvasti huomioon terveydentilan hoidollisuuden vaihtelevuus sekä asiakkaan elämässä tapahtuneet muutokset. Tulkinna perusteella, huomioiden asiakkaan tausta-aineisto, päädyttiin parantamaan asiakkaan palvelua niin, että hän osallistuu torstai aamupäivisin työtoiminnan ryhmämuotoiseen palveluun. Perusteluina olivat asiakkaan vahva kiinnostus kädentaidollisiin tehtäviin sekä motivaatio ja potentiaali oppia niihin liittyviä uusia tekniikoita. Havainnointi toistettiin 5.4.2018 ja tulkittiin arvovirraksi 9.4.2018 (liite 10).



Kuvio 11 Matin PDSA -syklit

Havainnot asiakkaan toiminnasta kirjattiin yksinkertaiselle lomakkeelle, johon merkittiin toiminnan alkaminen ja päättyminen, lyhyt kuvaus vuorovaikutuksesta sekä kuvaus reagoinnista suhteessa toimintaan ja ympäristöön. Tulkintatilaisuudessa pyrittiin arvioimaan asiakkaan saama arvo suhteessa päivätoiminnan palveluun. Havainnointien tulkin avulla nousi esille asiakkaan tarpeita, toimintatapoja ja mielenkiinnonkohteita. Toimintatavoissa aineiston mukaan korostui asiakkaan ennalta arvaamattomasti vaihteleva terveydentila ja siitä nousevat tarpeet. Terveysteen liittyvä vaihtelu ei kuitenkaan tulkin mukaan vaikuta asiakkaan palveluun kokonaisuutena, vaan se voidaan huomioida palveluja parannettaessa.

Havainnointi aineistoa tulkittaessa 12.10.2017, arvoa Matille tuottivat seuraavat:

- tuntea olonsa turvalliseksi
- saada tarpeen mukaista hoitoa ja ensiapua
- keskustelut ryhmän ohjaajan ja hoitajan kanssa
- saada riittävä lepo päivän aikana
- mahdollisuus osallistua ryhmän toimintaan, riippumatta oman osallistumisen aktiivisuudesta.

Parannettu palvelu havainnointiin uudestaan 5.4.2018 ja havainnot tulkittiin arvovirraksi 9.4.2018, jolloin se oli ollut käytössä noin kuukauden. Asiakkaan pyynnöstä ja keskustelun jälkeen päädyttiin siirtämään parannuskokeilun aloitusajankohtaa. Tämän vuoksi parannetun palvelun ja sen kokeilun aloituksessa on ajallisesti iso väli. Tulkintaan osallistui työ- ja päivätoiminnan ohjaajat, havaintojen tekijä (sosionomi opiskelija) sekä opinnäytetyöntekijä. Havaintopäivän pituus oli 8 tuntia 5 minuuttia, josta arvoa asiakkaalle tulkittiin 93% ja hukkaa 7%. Tulkintatilaisuudessa pyrittiin arvioimaan asiakkaan saamaa arvoa suhteessa työ- ja päivätoiminnan palveluun. Havainnointitulosten tulkinnan avulla nousi esille asiakkaan tarpeita, toimintatapoja ja mielenkiinnonkohteita.

Havainnointiaineistoa tulkittaessa 9.4.2018 arvoa Matille tuottivat seuraavat:

- ”aamupala -hetki” ja rauhallinen orientoituminen päivään
- kädentaitojen toteuttaminen ja uuden oppiminen
- sosiaalinen vuorovaikutus vertaisessa seurassa
- riittävän ohjauksen saaminen uuden oppimisessa
- ratkaisun löytäminen ongelmaan tilanteeseen vertaisen kanssa
- riittävä lepo päivän aikana
- ohjaajan aika henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen.

Vertailussa tulokset hukka-ajan määrässä olivat identtiset huolimatta asiakkaan toiminnan ja palvelutarpeen erilaisuudesta havainnointipäivinä, eivätkä ne siten olleet toiminnollisesti verrannollisia keskenään. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että asiakkaalle arvoa palvelussa tuottavat vaihtelevat asiat, jotka palvelua suunnitellessa tulee huomioida. Tuloksena voi siis olla asiakkaan palvelun vakiointi huomioiden terveydentilan vaihtelu, järjestettynä osa-aikaisesti työ- ja päivätoiminnan välillä. Toteutustavan määrää voidaan myös kasvattaa vähitellen yhdestä päivästä viiteen päivään viikossa osa-aikaisesti toteutettuna. Seuraava parannus palveluun voi olla osa-aikaisten päivien lisääminen yhdestä kahteen.

Asiakkaan arvon mittaaminen arvovirtakuvauksella ja siihen kytketty parannus ei poistanut asiakkaan hukkaa palveluissa kokonaisuudessaan. Asiakkaan hukka oli ensimmäisen havainnoinnin jälkeen vain 7% ja toisen havainnoinnin jälkeen 7% (kuvio 12). Parannus palveluun kuitenkin osoitti, että asiakkaan vointi huomioiden voidaan palvelu toteuttaa osa-aikaisesti työtoiminnassa ja osa-aikaisesti päivätoiminnassa (kuvio 11). Asiakkaalle syntyy arvoa palvelussa, kun ne voidaan toteuttaa joustavasti työ- ja päivätoiminnan palveluita hyödyntäen.

Asiakas	Arvoa tuova toiminta tulkittuna	päivämäärä	kokonaisaika	arvo	hukka	parannettu palvelu otettu käyttöön
Matti	Arvovirta	17.10.2017	8h 10min	7h 35min	35min	
	minuutteina		490	455	35	
	desimaaleina		8,16	7,58	0,58	
	prosentteina			93 %	7 %	
	Arvovirta	9.4.2018	8h 5min	7h 30min	35min	8.3.2018
	minuutteina		485	450	35	
	desimaaleina		8,083	7,50	0,58	
	prosentteina			93 %	7 %	

Kuvio 12 Matin arvo ja hukka

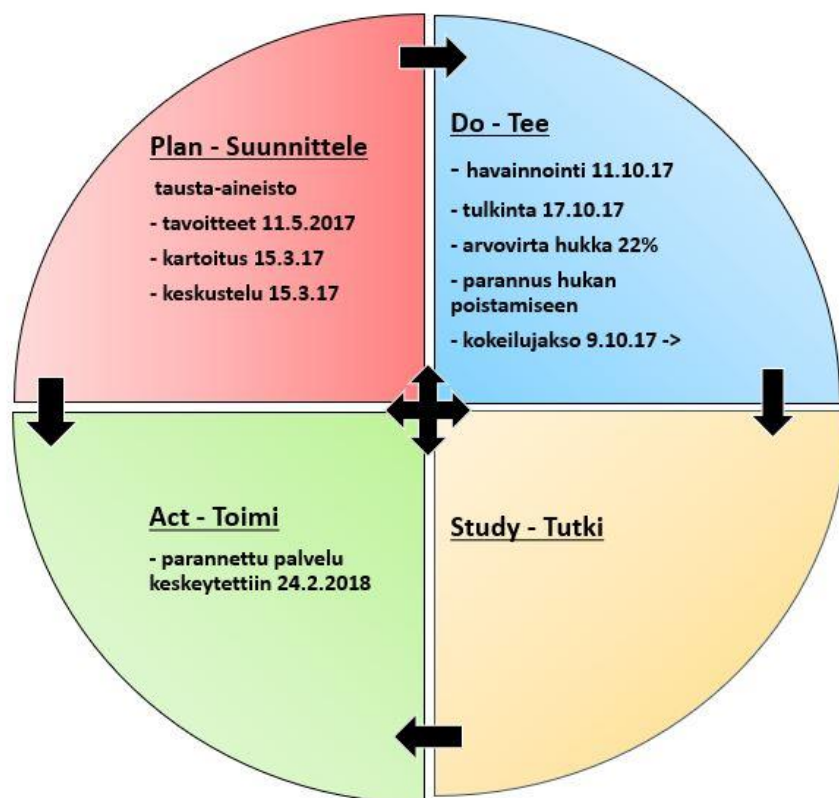
12.4 Asiakas Hannele

Hannele on 30 -vuotias ja hän saa kehitysvammalain erityishuoltopäätöksen mukaan päivätoimintaa Riilahden toimintakeskuksessa viitenä päivänä viikossa. Hänen päivätoiminnan ryhmänsä koostuu kahdeksasta asiakkaasta ja ryhmässä toimii yksi ohjaaja ja kaksi hoitajaa. Hän on ollut palvelussa vuodesta 2015 lähtien. Hänen kanssaan tehdyssä tavoite- ja tukisuunnitelmassa 11.5.2017 tavoitteeksi on asetettu ruokailun aloittaminen yhdessä muiden kanssa, keskittyminen toimintaan kännykän sijaan ja ”omien” rutiinien sovittaminen niin, että yhteiseen toimintaan osallistuminen on mahdollista. Ohjaajan kanssa käymässään kehityskeskustelussa 15.3.2017 hän ilmaisi haluavansa muualle töihin. Hän toivoi, että tulevaisuudessa voisi tehdä kauppatyötä, vanhainkodissa tapahtuvaa työtä, imurointia, ikkunoiden pesua ja wc-tilojen siivousta. Tärkeimmiksi työtehtäviksi hän kertoi olevan pöytien pyyhintä ruokailun jälkeen. Omaksi vahvuudeksi hän kuvasi keittiötyöt. Osaamisenkartoituksessa 15.3.2017 esille nousi tuen tarvetta muun muassa aikojen noudattamiseen, sopeutuminen vaihteleviin työtehtäviin, lisätyön pyytämiseen, palautteen vastaanottokyky ja toisten huomioon ottaminen. Ohjaajan kanssa käytyä kehityskeskustelua ja osaamiskartoitusta on käytetty parannetun palvelun suunnittelun pohjana.

12.4.1 Havainnointi, arvovirtakuvaus ja PDSA

Hannelen päivän toimintoja havainnointiin 11.10.2017 ja havainnot tulkittiin arvovirraksi 17.10.2017 (Liite 12). Tulkintaan osallistui päivätoiminnan ryhmän ohjaaja, havaintojen tekijä sekä opinnäytetyön tekijä. Havaintopäivän pituus oli 6 tuntia, josta asiakkaalle arvoa tulkittiin 78% ja hukkaa 22%. Tulkinnan perusteella tehtiin parannus, joka otettiin kokeiluun 9.10.2017. Tulkinnan perusteella, huomioiden asiakkaan tausta-aineisto (liite 11), päädyttiin parantamaan asiakkaan palvelua niin, että hänelle räätälöitiin yksilöllisiä tehtäviä työtoiminnan tiloissa kahtena iltapäivänä (klo 12-13.30 välillä). Tehtävät olivat ovenkahvojen ja WC -

istuinten pyyhintä. Perusteluina olivat asiakkaan oma vahva työorientaatio sekä kiinnostus siistimistehtäviin ja vähäinen motivaatio osallistua palvelun toiminnallisiin ohjattuihin ryhmiin. Parannettu palvelu jouduttiin keskeyttämään terveydellisistä syistä 24.2.2018, eikä havainnointia parannetusta toiminnasta ehditty tekemään.



Kuvio 13 Hannelen PDSA -sykli

Havainnot asiakkaan toiminnasta kirjattiin yksinkertaiselle lomakkeelle, johon merkittiin toiminnan alkaminen ja päättyminen, lyhyt kuvaus vuorovaikutuksesta sekä kuvaus reagoinnista suhteessa toimintaan ja ympäristöön. Tulkintatilaisuudessa pyrittiin arvioimaan asiakkaan saama arvo suhteessa päivä- ja työtoiminnan palveluun. Havainnointien tulkin avulla nousi esille asiakkaan tarpeita, toimintatapoja ja mielenkiinnonkohteita. Toimintatavoissa korostui asiakkaan vahva mielipide olla osallistumatta toimintoihin, jotka olivat ryhmässä yhdessä tekemistä. Osallistumisen sijaan asiakas keskittyi omaan kännykkään ja omissa ajatuksissa olemiseen. Kieltäytymiseen hän käyttää selkeää puhetta. Omatoimisuus näkyi silloin, kun oli tarjolla häntä motivoivia yksilöllisiä työtehtäviä. Työorientoituminen kuului hänen puheissaan ollen aihe, josta hän mielellään puhui. Arvoksi asiakkaalle kuvattiin myös ruokailutilanteet, jotka vievät runsaasti aikaa päivästä (yhteensä noin 3h.). Päivätoiminnan palvelumuodossa

asiakkaalta ei odoteta joutuisaa ruokailua, vaan mahdollistetaan siihen hänen tarvitsema aika osana hoitoa ja huolenpitoa terveydellisistä syistä.

Havainnointi aineistoa tulkittaessa 17.10.2017 arvoa Hannelelle tuottivat seuraavat:

- yksilölliset työtehtävät - kuten pöytien pyyhintä
- keskustelu ohjaajan kanssa työtehtävistä ja töiden teosta.

Asiakkaan arvon mittaaminen arvovirtakuvauksella ja siihen kytkeytyneet jatkuvan parantamisen kehän toimenpiteet jouduttiin keskeyttämään 24.2.2018, ennen uutta havainnointia (kuvio 13). Keskeytys johtui asiakkaan terveydellisistä syistä, joita ei voitu ennakoida. Ensimmäisen havainnoinnin jälkeen tulos oli 22% hukkaa (kuvio 14).

Asiakas	Arvoa tuova toiminta tulkittuna	päivämäärä	kokonaisaika yhteensä	arvo	hukka	parannettu palvelu otettu käyttöön
Hannele	Arvovirta	6.1.2018	6h	4h 40min	1h 20min	9.10.2018
	minuutteina		360	280	80	
	desimaaleina		6,00	4,66	1,33	
	prosentteina			78 %	22 %	
	Arvovirta					keskeytetty 24.2.2018

Kuvio 14 Hannelen arvo ja hukka

13 Pohdinta ja johtopäätökset

Toteutettujen syklien määrä, joita tässä työssä oli yhdellä asiakkaalla kolme, kahdella kaksi ja yhdellä yksi, on Pernaan (2013, 185-186) mukaan riittävä muun muassa Pro Gradu tasoisissa kehittämistutkielmissa. Aineiston dokumentointi ja tulosten tulkinnan kuvaaminen on merkittävä osa opinnäytetyön luotettavuutta. Luotettavuutta lisää tieto, jossa korostetaan kaikkien osallisten osallistumista, toiminnan sosiaalisuutta sekä tiedon yhteisöllisyyttä. Kehittämiseen osallistuneiden rooli oli merkittävä, koska tulokset perustuivat havainnointitiedon vuorovaikutukselliseen tulkintaan. Vuorovaikutus on taas rakenteiden ja muuntamisen välittävä tekijä, koska siinä tulkitaan ja ymmärretään säännönmukaisuuksia. Luotettavuutta työlle lisää myös opinnäytetyön tekijän kyky johtaa aihe olemassa olevista teorioista, malleista ja tutkimuksesta sekä kyvystä löytää aihe, jolla on tieteellistä merkitystä.

Toistettavuus tälle työlle ei ollut lähtökohtana vaan oletus tulosten siirrettävyydestä eli kehitettävän toimintamallin käytettävyydestä. Malin siirrettävyyden puolesta puhuu yksilölliset kuvaukset aineistosta opinnäytetyön tuloksissa sekä niiden esittely toimintamallin käytön näkökulmasta. Säännölliset keskustelut työn edetessä osallisten välillä paransi työssä

käytettyjen menetelmien luotettavuutta sekä yhdenmukaisti asiakas arvojen asettamisen loogiikkaa. Luotettavuutta tuloksissa lisäsi ymmärrys asiakkaan tavoista ja käytännöistä. Ymmärrys syntyi helpommin, kun tekijöillä oli tietämystä asiakkaasta, hänen ja yksikön sisäisistä käytännöistä sekä mahdollisista muuttujista eli kontekstin vaikutuksista. (Kananen 2014, 134-135; Kananen 2017, 27, 65-68; Puusa 2011, 105; Toikko ym. 2009, 121-126, 158-159; Jääskeläinen ym. 2013, 40.) Työn luotettavuutta tuleekin kokonaisuudessa arvioida toimintamallin toimivuudella ja yleisellä siirrettävyydellä. Opinnäytetyönprosessia voidaan pitää validina, koska se täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset, vaikka kehitettävä toimintamalli ei toimisikaan siirrettäessä toiseen palveluun. (Kananen 2017, 69.)

Opinnäytetyön suunnitelmaa tehdessä tutkimusongelman määrittelyyn käytettiin paljon aikaa. Tämä tapahtui suurelta osin työyhteisön KK7-kehittämishankkeen 2016-2017 aikana. Oikean ja todellisen ongelman ja syiden löytäminen oli tärkeää, koska ne ovat muutoksen toteutuksen kannalta onnistumisen edellytys. Tähän työhön priorisoitui KK7-hankkeen aikana analysoiduista ongelmista ja seurauksesta toteuttamiskelpoisin, jossa pienellä resurssilla voitiin olettaa saatavan aikaan vaikuttavia tuloksia. (Kananen 2017, 61-62.) Opinnäytetyössä käytettävä jatkuvan kehittämisen PDSA-sykli (kuvio 1.) oli lähellä Kuuselan (2007, 41, 61-65) kuvaamaa realistista arviointisykliä, joka muodostui teoriasta, hypoteesista, havainnoista ja ohjelman tarkentamisesta. Myös Pernaan (2013, 186) mukaan kehittämistutkimuksen tieteellisyys ja luotettavuus perustuvat sen sykliseen toteuttamiseen. Luotettavuuden tarkastelu on kuitenkin haastavaa, koska tavoitteena oli muutoksen aikaansaaminen käyttäen monia menetelmiä. Akateemisesti ja ammatillisesti orientoitunut raportointi on osa työn luotettavuutta ja laadukkuutta (Robson 2000, 185). Kananen (2014, 131) viittaa Mäkelän (1990, 48) ehdotukseen laadullisen tutkimuksen arviointiperusteiksi seuraavia; aineiston riittävyys, analyysin kattavuus ja analyysin arvioitavuus ja toistettavuus sekä aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurillinen paikka.

Opinnäytetyön tekijää auttoivat avoin mieli ja selkeä sanoma sekä tutkimuksen teoreettisen ja käytännöllisten lähtökohtien hallinta. Tekijän tehtävänä ei ollut yksin määrittää tutkimuksen suuntaa ja kertoa, mitä kunkin on tehtävä, vaan tutkimuksellinen kehittämistoiminta oli demokraattista, osallistavaa ja reflektovaa toimintaa. Luottamusta yhteisön kanssa edisti kyky ottaa huomioon yksikön toimintakulttuuri ja sopeuttaa oma toimintansa siihen. (Heikkinen ym. 2010, 31-34, 94-103; Toikko ym. 2009, 160-168.)

Kun asiakkaalla on kehitysvamma, osallistuminen ja osallisuus palvelujen kehittämiseen vaatii työntekijöiltä erityisiä menetelmiä, osaamista sekä ihmisten tasavertaisena kohtaamisen taitoa. Opinnäytetyöhön työyhteisön osallistaminen oli toimiva menetelmä sekä osallisuuden lisäämisessä että palvelujärjestelmän kehittämisessä. Kukin osallisena ollut taho toi oman ainutlaatuisen tietonsa ja vaikutti siten osallistumisellaan prosessiin. (Satka ym. 2016, 25.) Tämän työn ideologiassa oli vahvasti mukana asiakkaan saama arvo palvelusta, jonka taustalla

olivat muun muassa itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen sekä osallisuuden edistäminen huomioiden asiakkaan yksilölliset voimavarat. Edellä mainitut ovat yleisesti hyväksyttyjä ammattieettisiä periaatteita ja ne on kirjattu myös sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskeviin lakeihin. Erityistä huomiota eettiseen harkintaan oli syytä käyttää erityisesti asiakkaan toiminnasta nousseiden havaintojen tulkintaan ja ammattihenkilöiden mahdolliseen vallankäyttöön tulkinnassa. (Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet, viitattu 14.1.2018)

Parhaimmat hetket kehittämisen parissa koin osallistuessa asiakkaista tehtyjen havainnointien tulkintaan ja arvovirran kuvaamiseen. Palaute toimintamallin toimivuudesta ja sen mahdollisuuksista kiteytyi henkilökunnan kommentteihin siitä, miten paljon tietoa lyhyessä ajassa asiakkaasta ja hänelle tärkeistä toiminnoista saatiin konkreettisesti näkyviin. Henkilökunta koki myös, kuinka tulkinnan hetkessä sai kollegoilta vahvistusta omiin ajatuksiin ja sitä kautta tuli varmempi olo kehittää asiakkaan saamaa palvelua. Alkuun haaste toimintamallin kehittämisessä tuntui lähes mahdottomalta. Laadunmittaamiseen liittyvään kirjallisuuteen tutustumisen suunnitelmavaiheessa haastoi vielä lisää. Miten oikeasti voisi mitata aineetonta palvelutuotosta? Voiko asiakkaan saamaan arvon ja hukan palveluissa esittää mitattavassa muodossa? Voisiko tämä toimintamalli oikeasti avata tietä arvon mittaamiseen ja sen parantamiseen? Toisaalta visioni mallin toimivuudesta oli vahvalla pohjalla. Lean-ajattelun sisäistäminen ja rohkeasti lean-menetelmien soveltaminen oli avainasemassa. Tällä tarkoitan ajattelua, jossa päämäärä on kehittää toimintaa siellä, missä asiakkaan arvo syntyy, hyödyntämällä ja soveltamalla lean-menetelmiä. Se ”pohjantähti”, josta leanissa puhutaan, on asiakkaan saama arvo ei suinkaan lean itsessään.

Samalla visiotani toimintamallin toimivuudesta tukee havainto, että malli sitoo yhteen kaikki ne erilliset työkalut, joita asiakastyössä yksikössämme käytetään. Malli voi auttaa ohjaus- ja hoitohenkilöstöä määrittelemään asiakkaille konkreettisia ja toimivia tavoitteita, samalla luoden keinot, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Näkyväksi malli toi sen, jonka jo toki tiesin, kuinka osaavaa ja ammatillisesti työhön suhtautuvaa henkilöstöä yksikössämme on. Tämä on erityisen tärkeää, koska aineeton pääoma, jota henkilöstö suurelta määrin sosiaalihuollon palveluissa on, on merkittävässä asemassa yksikön menestymiseen. Sijoittamalla henkilöstön osaamiseen palveluiden kehittämisessä sijoitetaan myös yksikön tulevaisuuteen sekä palvelun laatuun. Kuten Leponiemi, Rannisto, Stenvall, Lumijärvi ja Hariso (2012, 106-109) ”toteavat tutkimuksessaan kuntien kehittämistoiminnasta, että asiakasrajapinnan tuntemusta pitäisi hyödyntää enemmän asiakaslähtöisyyden vahvemmalle huomioon ottamiselle”.

Kuten Toikko ym. (2009, 39-43) kirjoittavat kehittämistoiminnan pyrkimyksestä tuottaa tietoa siitä, voidaanko jotakin työmenetelmää pitää hyvänä, etsitään tuloksista näyttöä käyttökelpoisuudesta. Toimintamallin kelpoisuus kehitysvammaisen asiakkaan arvokkaan ajan mittaamisessa palveluissa sekä palvelun parantamiseen todettiin toimivaksi. Muistettava kuitenkin on, että tuloksia tulkittaessa pitää huomioida, missä kontekstissa tieto syntyi. Tässä työssä

syntyneitä tietoa voidaan pitää myös laadukkaana, koska kehitetty toimintamalli on hyödynnettävissä muissa konteksteissa. Opinnäytetyön viitekehys ja teoreettinen tieto tukee tuloksia, koska ilman niitä ei ole toista. Tiedon luotettavuutta lisää toimintamallin mallintaminen tuloksissa muotoon, josta sen voidaan olettaa olevan helpommin siirrettävissä. Eettisyystarkastelussa toteutuu kaikki ne eettiset ohjeet, joista asiakastyössä ammatillisesti tulee noudattaa. Unohtamatta, että kehittämistyön tulokset ovat rinnastettavissa Riilahden toimintakeskuksen ”timantin” (liite 13) (leanissä pohjantähti) arvolupaukseen. Arvolupauksessa nostetaan esille muun muassa asiakkaidemme osallisuus oman palvelun suunnitteluun sekä tavoitteeseen toteuttaa palveluita joustavasti asiakkaan arvokas aika huomioiden.

Asiakkaidemme näkökulmasta toimintamalli voi tuoda uusia innovaatioita, siitä miten jatkossa ”asiakas joustavasti palveluissa” voi konkreettisesti Riilahden toimintakeskuksessa tarkoittaa. Asiakkaan saama arvo palveluissa voi lisääntyä sitä enemmän, mitä joustavammaksi ja asiakaslähtöisemmiksi palvelumme kehittyvät. Erityisen ajankohtaista tämän on Espoon kaupungissa, joka vahvasti tuo lean-ajattelua palveluiden kehittämiseen. Toimintamalli voi olla yksi esimerkki Espoon-tarinassa siitä, miten asiakasarvoa aineettomissa palveluissa parannetaan ja mitataan. Tämän opinnäytetyön merkityksellisyys mitataan tulevaisuudessa myös siinä, minkä arvon johto sille antaa tukemalla toimintamallin jatkokehittämistä ja mahdollista levittämistä ja mallintamista myös muihin yksiköihin, joissa sen soveltaminen nähdään tarkoituksenmukaisena (Toikko ym. 2009, 63).

Tämän opinnäytetyön idea-aiheella osallistuimme myös Espoon kaupunginjohtajan innovaatiokilpailuun alkuvuodesta 2017, jonka palaute vahvuuksista ja parantamisen alueista oli kannustavaa ja tuki toimintamallin kehittämistä (liite 14). Parantamishdotuksissa esille nostetut kohdat; uusien toimintatapojen testaaminen ja oppiminen, työtapojen käytön vakiinnuttaminen ja tulosten hyödyntäminen arjessa, sai ja saa jatkoa yksikössämme. Vahvuudet olivat palautteen mukaan; asiakkaan arvon tunnistaminen ilman lisäresursseja, hyödynnettävissä kehitettäessä työtapoja vastaamaan asiakkaiden ja lainsäädännön vaatimuksiin sekä käytössä olevien resurssien parempi kohdentaminen. Juuri nämä vahvuudet ovat edelleen relevantteja tämän työn tuloksia tarkastellessa. Jatkotutkimusehdotuksia on löydettävissä useita. Erityisen mielenkiintoista olisi tehdä pitkän aikavälin tutkimusta, voiko toimintamallia hyödyntämällä mitata laadukasta työtä niin, että siitä muodostuu luotettava aineettoman palvelutuotoksen suorituskykymittari. Henkilökunnan kokemuksen tarkempi selvittäminen toimintamallin käytöstä tukisi myös mallin jatkokehittämistä tulevaisuudessa.

Kiitos Sirpa Karppa ja Silja Alatalo, Riilahden toimintakeskuksen ohjaaja ja hoitaja, kun osallistuitte ensimmäiseen ketterän kehittämisen (KK7) hankkeeseen avoimin mielin. Toimintamallin juuret ovat ensimmäisessä puristuksessaamme kuvata arvovirraksi prosessia, jossa asiakkaalle syntyy arvoa. Siinä lampun välähdyksen hetkessä; nyt tajuan, mitä tämä asiakas

tarvitsee, mikä hänelle arvoa tuottaa. Unohtamatta esimiestäni Eeva-Maija Kalavaista, joka mahdollisti yksikkömme osallistumisen ja resurssien käytön KK7 -hankkeeseen. Kiitos kuuluu myös niille hoitajille ja ohjaajille, jotka avoimin mielin osallistuivat havainnointiin, tulkintaan ja arvovirtojen kuvaamiseen. Unohtamatta niitä opiskelijoita, jotka meillä harjoittelun aikana ottivat avoimin mielin tehtävän vastaan asiakkaan havainnoista.

14 Lähteet

Painetut lähteet

- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi oy.
- Barnas, K. & Addams, S. 2017. Enemmän kuin sankareita. Lean-ajattelun mukainen terveydenhuollon johtamisjärjestelmä. Helsinki. Duodecim.
- Byrne, A. 2017. The Lean turnaround action guide: how to implement Lean, create value, and grow your people. New York. Mc-Graw-Hill Education.
- Eaton, M. 2013. The Lean practitioner's handbook. London. Kogan Page Limited.
- Engström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus. Edita.
- Eronen, S. 2008. Erot, erilaisuus ja elinolot - vammaisten arkielämä ja itsemäärääminen. Kehitysvammaliiton tutkimuksia 3. Anjalankoski: SOLVER palvelut oy.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki. WSOY Oppimateriaali Oy.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta Tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja Pro Gardun kirjoittajalle. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232.
- Kouri, I. 2010. Lean-taskukirja. Helsinki: Teknoliateollisuus ry.
- Kuusela, P. 2007. Julkisen sektorin modernisaatio, tuloksellisuus ja arviointi - Realistisen sosiaalitieteen ja arvioinnin näkökulma. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Leponiemi, U., Rannisto, P-H., Stenvall, J., Lumijärvi, I. & Harisalo, R. 2012. Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt. Acta 239. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Lönnqvist, A. Kujansivu, P. Antikainen, R. 2006. Suoristuskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Löytänä, J. Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum

- Malm, M. Matero, M. Repo, M. Talvela, E-L. 2004. Esteistä mahdollisuuksiin - Vammaistyön perusteet. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOY Pro Oy
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Paterson, J.C. 2015. Lean auditing: drivig added value and efficiency in internal audit. West Sussex. John Wiley & Sons Ltd.
- Pernaa, J. (toim.) 2013. Kehittämistutkimus opetuslalla. Juva. Bookwell Oy.
- Perttunen, J., Korhonen, E., Jokela, R., Korte, H. 2018. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri HUS.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa. Hansaprint Oy.
- Raami, A. 2017. Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä. Kustantamo S&S.
- Richards, G. Grinsted, S. 2013. The Logisic and supply chain toolkit. Over 90 tools for transport, warehouse and inventory management. London. Kogan Page limited.
- Ries, E. 2016. Lean startup - kokeilukulttuurin käsikirja. LavasDesingn Oy.
- Robson, C. 2000. Käytännön arvioinnin perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Ronkainen, S., Pehkonen L., Lindblom-Ylänne S. & Paavolainen E. 2014. Tutkimuksen voima sanat. Helsinki: Sanoma pro oy.
- Satka, M., Julkunen, I., Kääriäinen, A., Poikela, R., Yliruka, L. & Muurinen, H. 2016. Käytännötutkimuksen taito. Kustannuspaikka tuntematon: Heikki Waris -instituutti ja Mathilda Wrede -institutet.
- Seppälä, H., Sundin, M. 2011. Toimi-menetelmä psykososiaalisen toimintakyvyn kuvaamiseen. Helsinki: Kehitysvammaliitto.
- Suneja, A., Suneja, C. 2017. Lean ja terveydenhuolto. Helsinki: Duodecim.
- Toikko, T. Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kustannuspaikka tuntematon: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Törmälä, V., Markkanen, J., Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu - uusi johtaminen. Kustannuspaikka tuntematon: Suomen Liikekirjat.
- Vehmas, S. 2005. Vammaisuus - Johdatus historiaan, teoriaan ja etiikkaan. Tampere: Tammer-paino.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset lähteet

American Association on Intellectual and Developmental Disabilities AAIDD. 2018. Viitattu 28.4.2018. <https://aidd.org/>

Arvoa asiakkaalle ja hukka pois - turvallisesti kotona. 2018. Espoon kaupunki. Viitattu 13.1.2018. Sosiaali- ja terveystoimen tarina. https://www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ja_terveyspalvelut/Tietoa_meista/Julkaisut

Espoo-tarina. 2018. Espoon kaupunki. Viitattu 13.1.2018. http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Esbootarina

Espoon kaupunki - vammaispalvelut. 2018. Viitattu 6.1.2018. www.espoo.fi/fi-FI/Sosiaali_ja_terveyspalvelut/Vammaispalvelut/Paiva_ja_tyotoiminta_aikuisille

Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, s., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. Viitattu 6.11.2017. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampere: Juvenes Print. https://www.researchgate.net/publication/268630677_Arvoa_palvelutuotannon_mittareista

Kehitysvammaisuus ja toimintakyky. 2015. Viitattu 19.8.2017. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos THL. <https://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/palvelujen-jarjestamisprosessi/palvelutarpeen-selvittaminen/kehitysvammaisen-henkilon-toimintakyvyn-arviointi>

Kehitysvamma-alan neuvottelukunta KVANK. 2018. Viitattu 13.1.2018. <http://www.kvank.fi/wp-content/uploads/Osallisuutta-ja-ty%C3%B6llistymist%C3%A4-edist%C3%A4v%C3%A4n-toiminnan-laaturkriteerit.pdf>

Novak, M., Pfaff, H., Karbach, U. 2017. Viitattu 27.4.2017. Does Value Stream Mapping affect the structure, process, and outcome quality in care facilities? A systematic review. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1936243980/BC59985778D441F7PQ/1?accountid=12003>

Latva-Valkama, J. 2017. Viitattu 15.2.2017. Arvontuotannon optimointi Lean Startup metodissa. <https://dSPACE.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/24600/Latva-Val-kama.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Osallisuutta ja työllistymistä edistävän toiminnan laaturkriteerit. 2018. Viitattu 13.1.2018. Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta. <http://www.kvank.fi/wp-content/uploads/Osallisuutta-ja-ty%C3%B6llistymist%C3%A4-edist%C3%A4v%C3%A4n-toiminnan-laaturkriteerit.pdf>

Sosiaalialan ammattihenkilöstön eettiset ohjeet. Talentia. viitattu 14.1.20018 <http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>

Tietoa kehitysvammasta. 2018. Viitattu 19.8.2017. Kehitysvammaisten tukiliitto ry. <https://www.tukiliitto.fi/>

Tuntimuunnos-laskuri. 2018. Viitattu 15.4.2018. <https://www.metric-conversions.org/fi/aika/tunti-minuuttia.htm>

Vammaispalvelun-käsikirja, THL. 2018. Viitattu 6.1.2018. <https://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/itsenaisen-elaman-tuki/paivatoiminta>

YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksia koskeva yleissopimus. 2018. viitattu 28.4.2018. <http://vane.to/vammaisyleissopimus>

15 Kuviot

Kuvio 1 Opinnäytetyön oletettu PDSA -jatkuvan parantamisen sykli	29
Kuvio 2 Oletettu arvo ja hukka	30
Kuvio 3 Yhteenveto arvo- ja hukka tuloksista	33
Kuvio 4 Asiakkaan arvovirtakuvaus ja jatkuvan parantamisen toimintamalli	35
Kuvio 5 Esimerkki arvovirtakuvauksen hahmottumisesta	38
Kuvio 6 Esimerkki Publisher ohjelmalla viimeistellystä arvovirtakuvauksesta	39
Kuvio 7 Eliaksen PDSA -syklit	44
Kuvio 8 Eliaksen arvo ja hukka	46
Kuvio 9 Tonin arvo ja hukka.....	47
Kuvio 10 Tonin arvo ja hukka	50
Kuvio 11 Matin PDSA -syklit	52
Kuvio 12 Matin arvo ja hukka	54
Kuvio 13 Hannelen PDSA -sykli.....	55
Kuvio 14 Hannelen arvo ja hukka	56

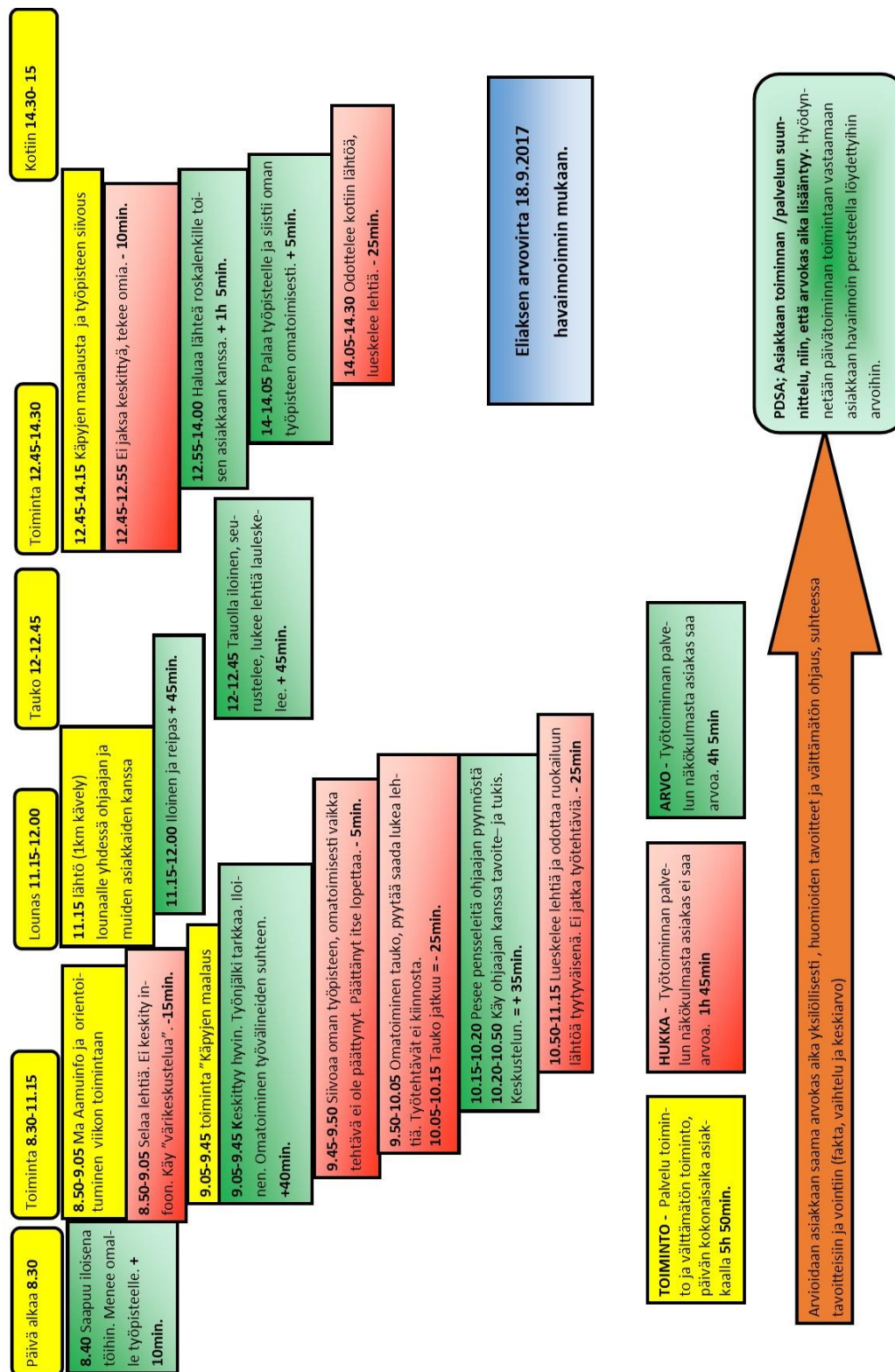
16 Liitteet

Liite 1 Yhteenveto - Elias.....	65
Liite 2 Eliaksen arvovirtakuvaus 18.9.2017	66
Liite 3 Eliaksen arvovirtakuvaus 31.1.2018.....	67
Liite 4 Yhteenveto - Toni	68
Liite 5 Tonin arvovirtakuvaus 29.8.2017	69
Liite 6 Tonin arvovirtakuvaus 4.9.2017	70
Liite 7 Tonin arvovirtakuvaus 11.4.2018	71
Liite 8 Yhteenveto - Matti	72
Liite 9 Matin arvovirtakuvaus 17.10.2017.....	73
Liite 10 Matin arvovirtakuvaus 9.4.2018	74
Liite 11 Yhteenveto - Hannele.....	75
Liite 12 Hannelen arvovirtakuvaus 16.10.2017	76
Liite 13 Työ- ja päivätoiminnan ”timantti”	77
Liite 14 Innovaatiokilpailun 2017 palaute 20.12.2017.....	78

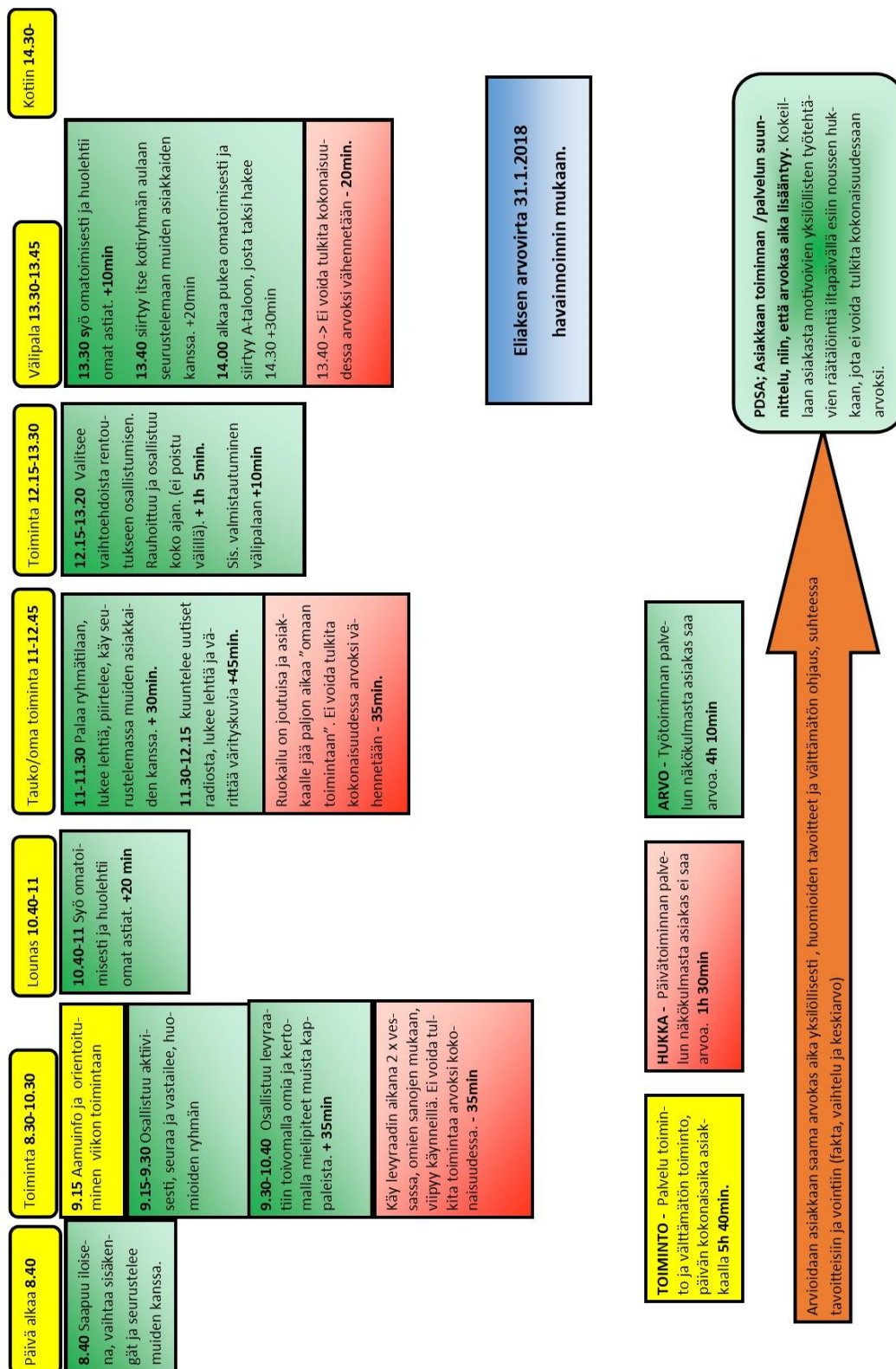
Liite 1 Yhteenvedo - Elias

Asiakas	Arvovirta tulokset (h/min/%) Tausta-aineisto nostot	päivämäärä	kokonaisaika	arvo	hukka	parannettu palvelu otettu käyttöön
Elias	Arvovirta	18.9.2017	5h 50min	4h 5min	1h 45min	9.10.2017
	minuutteina		350	245	105	
	desimaaleina		5,80	4,08	1,75	
	prosentteina			70 %	30 %	
	Arvovirta	31.1.2018	5h 40min	4h 10min	1h 30min	
	minuutteina		340	250	90	
	desimaaleina		5,60	4,08	1,50	
	prosentteina			73 %	27 %	
24.5.2017	Tavoitteet					
1.	Työtoiminnan keventäminen					
2.	Pitkien ulkotyökeikkojen vähentäminen					
30.3.2017	Kehityskeskustelu					
odotukset	olla töissä jokapäivä, oppia käyttämään tietokonetta					
toive tehtävät	hiointa työt, kukkien kastelu, leipominen, uiminen ja syöminen					
tärkeimmät tehtävät	helmityöt ja roskalenkit, paperimassatyöt, askartelu, värittäminen ja piirtäminen					
25.3.2017	Osaamisenkartoitus - tuen tarve					
1.	työaikojen noudattamine (ei osaa kelloa)					
2.	työn itsenäinen aloittamine					
3.	Työskentelyn tulos ja määrä					
4.	Työhön keskittyminen					
5.	fyysinen suorituskky					
6.	työvälineiden ja tarvikkeiden käsittely ohjeiden mukaan					

Liite 2 Eliaksen arvovirtakuvaus 18.9.2017



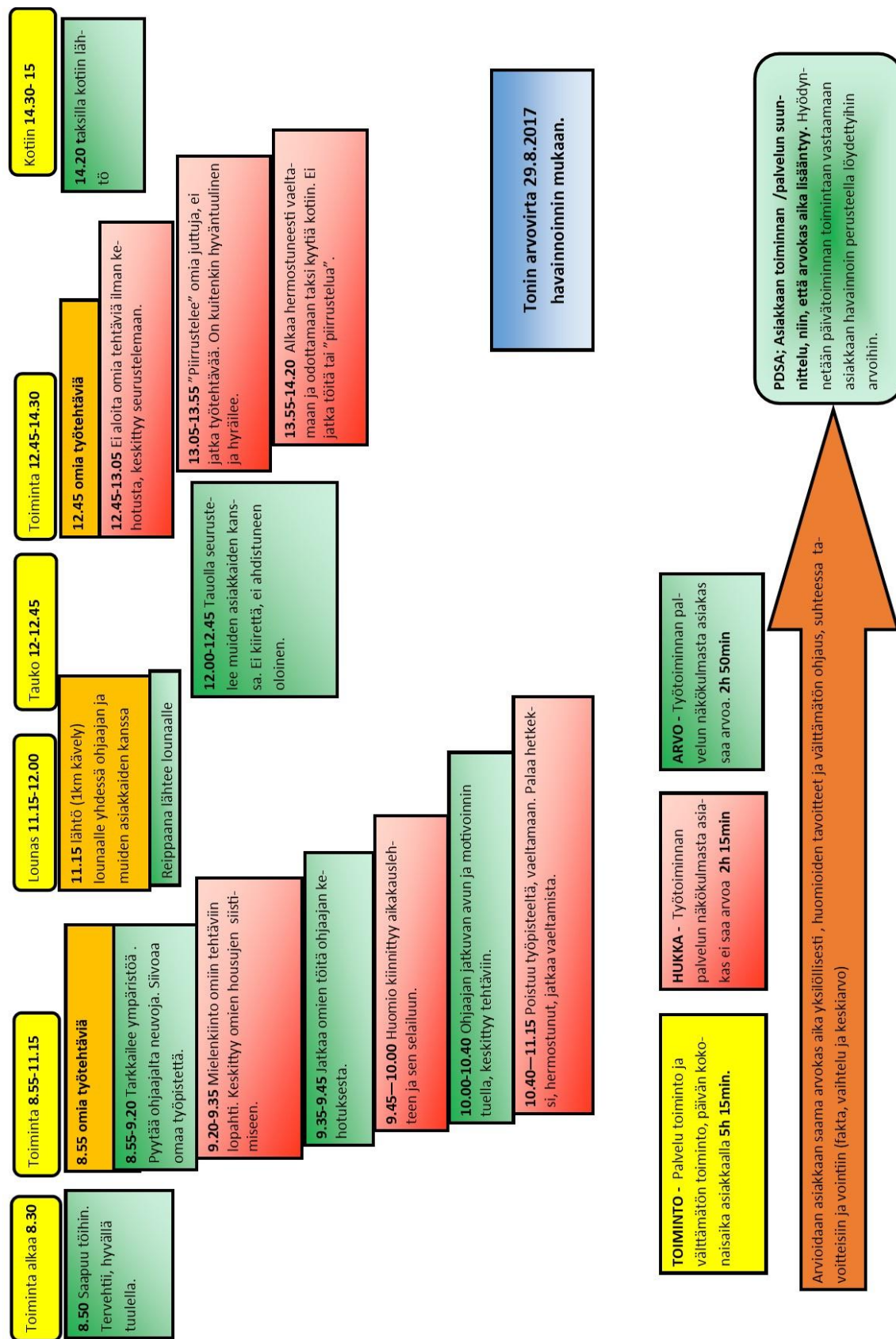
Liite 3 Eliaksen arvovirtakuvaus 31.1.2018



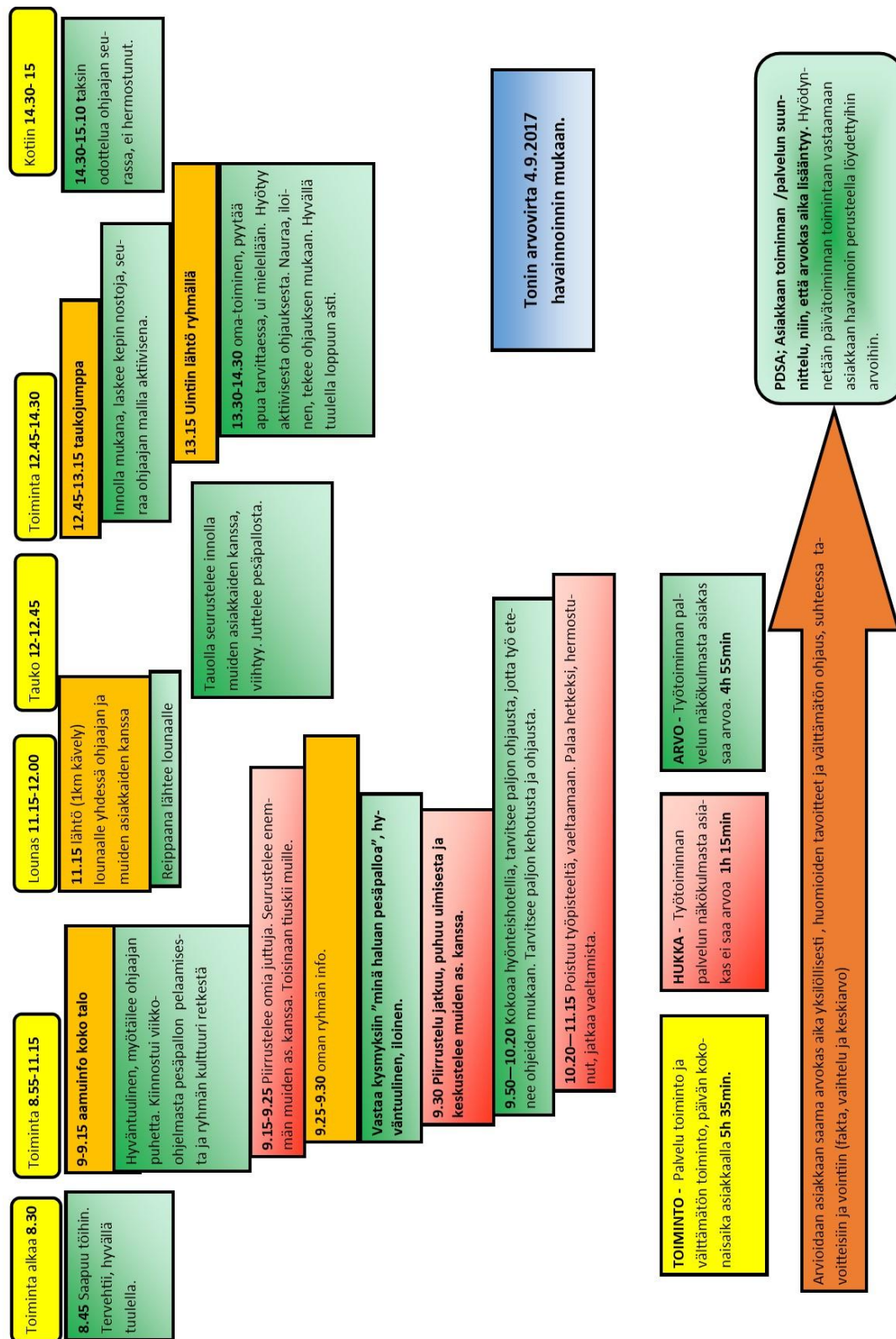
Liite 4 Yhteenveto - Toni

Asiakas	Arvoa tuova toiminta tulkittuna	päivämäärä	kokonaisaika	arvo	hukka	parannettu palvelu otettu käyttöön
Toni	Arvovirta	29.8.2017	5h 30min	2h 50min	1h 35min	10.10.2017
	minuutteina		330	170	160	
	desimaaleina		5,50	2,83	2,67	
	prosentteina			52 %	48 %	
	Arvovirta	4.9.2017	6h 25min	4h 55min	45min	10.10.2017
	minuutteina		385	340	45	
	desimaaleina		6,416	5,666	0,75	
	prosentteina			88 %	12 %	
	Arvovirta	11.4.2018	5h 40min	2h 25min	2h 40min	
	minuutteina		345	145	160	
	desimaaleina		5,67	2,42	2,67	
	prosentteina			43 %	47 %	
27.6.2017	Tavoitteet					
1.	Löytää monipuolisempia työtehtäviä					
	Kehityskeskustelu					
odotukset	ei osaa sanoa					
toive tehtävät	ei osaa sanoa					
tärkeimmät tehtävät	piirtäminen, jumppa					
	Osaamisenkartoitus - tuen tarve					
	ei ole tehty					

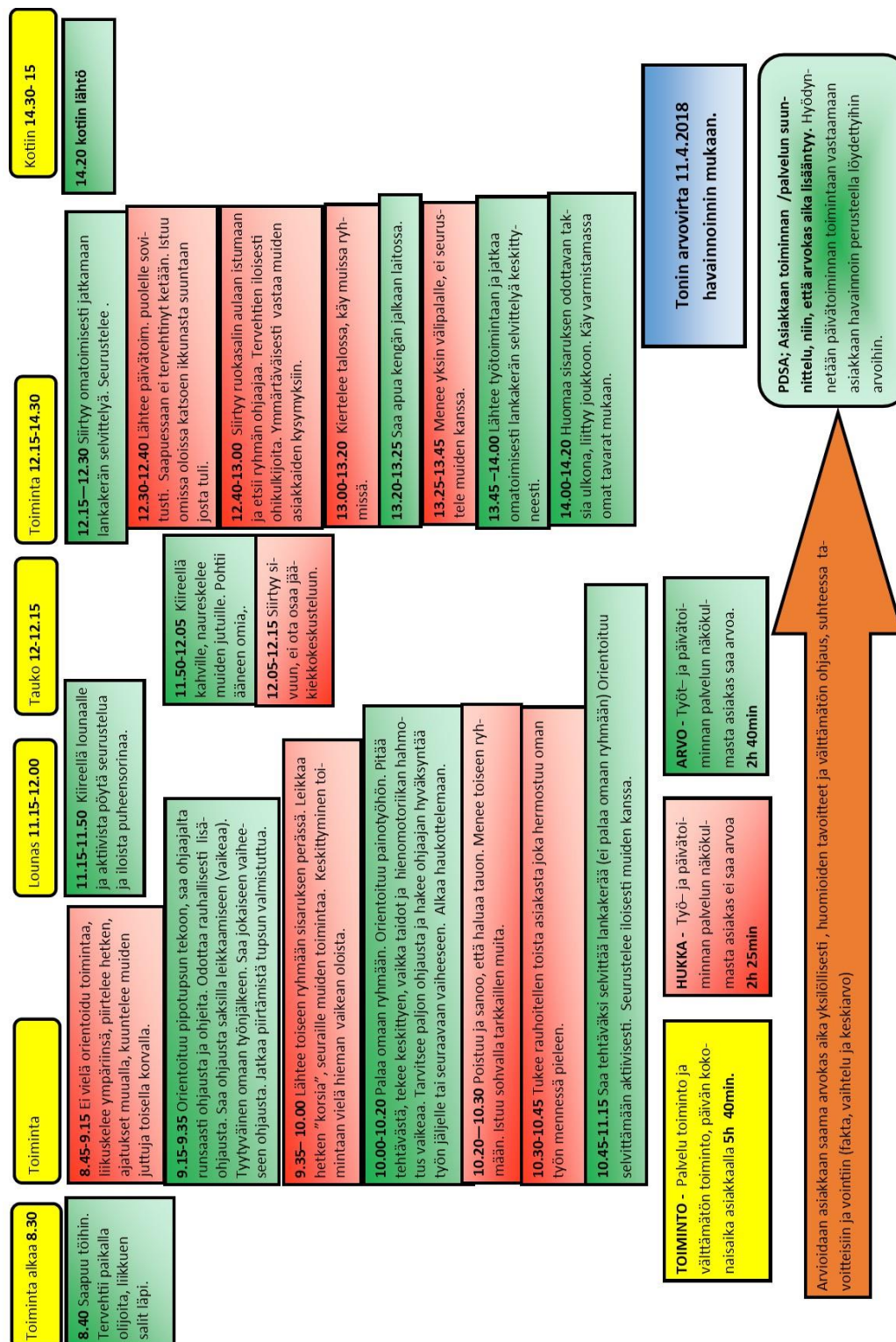
Liite 5 Tonin arvovirtakuvaus 29.8.2017



Liite 6 Tonin arvovirtakuvaus 4.9.2017



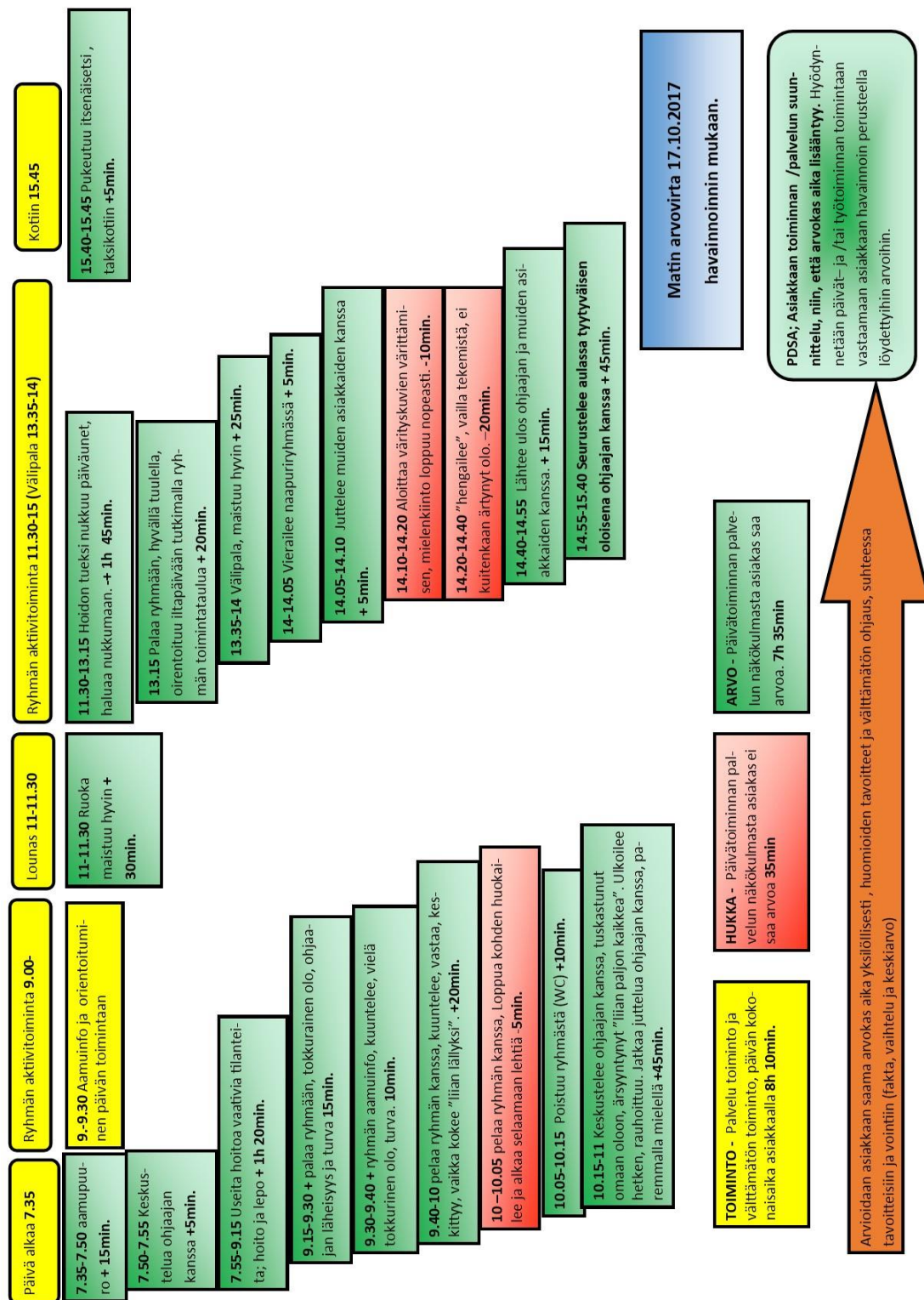
Liite 7 Tonin arvovirtakuvaus 11.4.2018



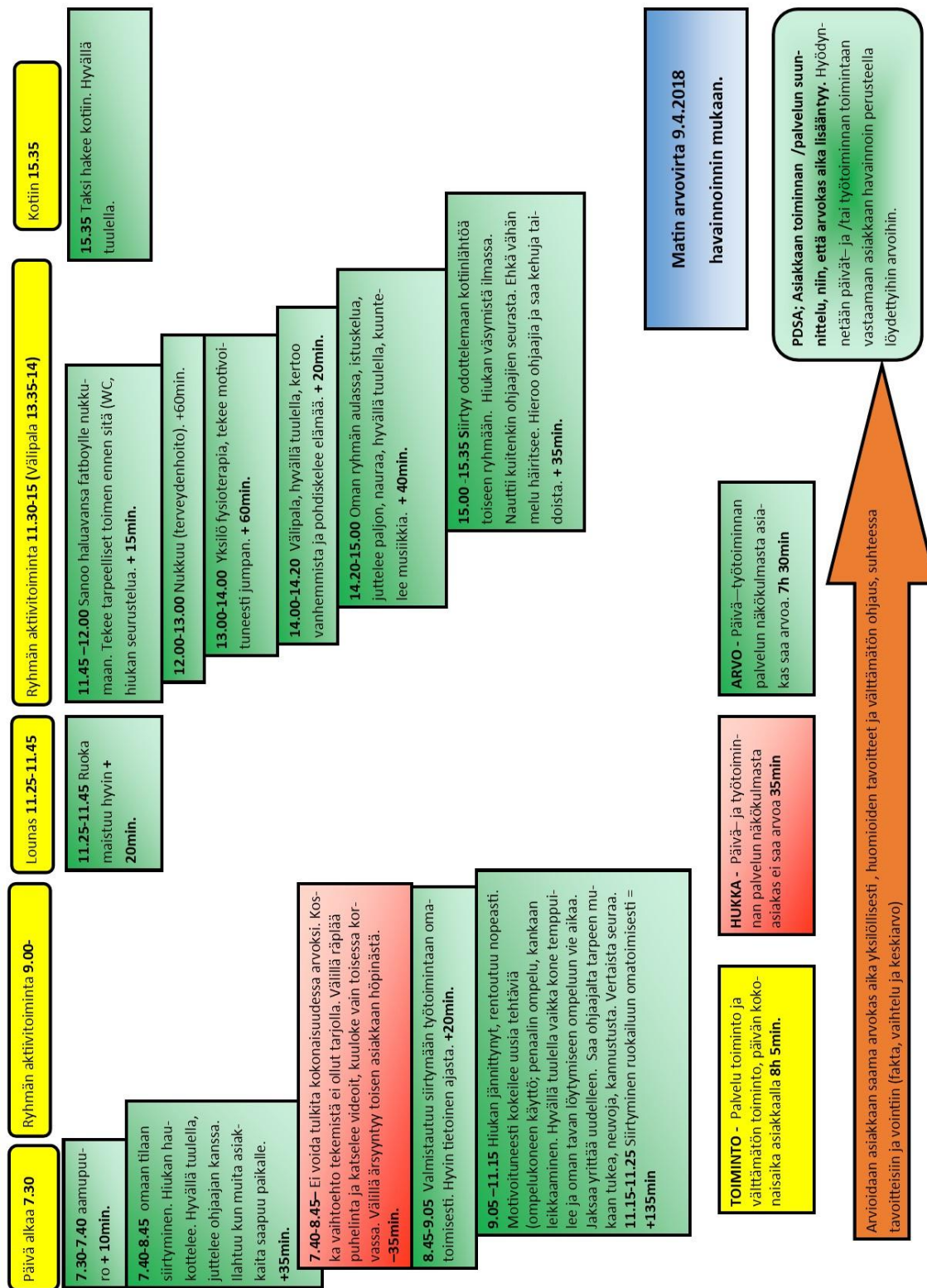
Liite 8 Yhteenvedo - Matti

Asiakas	Arvoa tuova toiminta tulkittuna	päivämäärä	kokonaisaika	arvo	hukka	parannettu palvelu otettu käyttöön
Matti	Arvovirta	17.10.2017	8h 10min	7h 35min	35min	8.3.2018
	minuutteina		490	455	35	
	desimaaleina		8,16	7,58	0,58	
	prosentteina			93 %	7 %	
	Arvovirta	9.4.2018	8h 5min	7h 30min	35min	
	minuutteina		485	450	35	
	desimaaleina		8,083	7,50	0,58	
	prosentteina			93 %	7 %	
3.3.2017	Tavoitteet					
1.	Huolista ja murheista puhuminen ohjaajalle					
2.	Vihanpurkausten hallintaa keinoja					
4.3.2017	Kehityskeskustelu					
odotukset	mukavampia työtehtäviä, valokokuvaus ja kädentyöt					
toive tehtävät	auttaa muita, silittäminen, savityöt, paperimassa					
tärkeimmät tehtävät	ryhmässä olo, leivonta, käsityöt, taide, palapelit, ulkoilu					
14.3.2017	Osaamisenkartoitus - tuen tarve					
1.	sopeutuminen vaihteleviin työtehtäviin					
2.	ohjauksen vastaanottaminen					
3.	ohjeiden ymmärtäminen					
4.	fyysinen suorituskyky					
5.	oman työn arviointitaito - itsekriittisyys					

Liite 9 Matin arvovirtakuvaus 17.10.2017



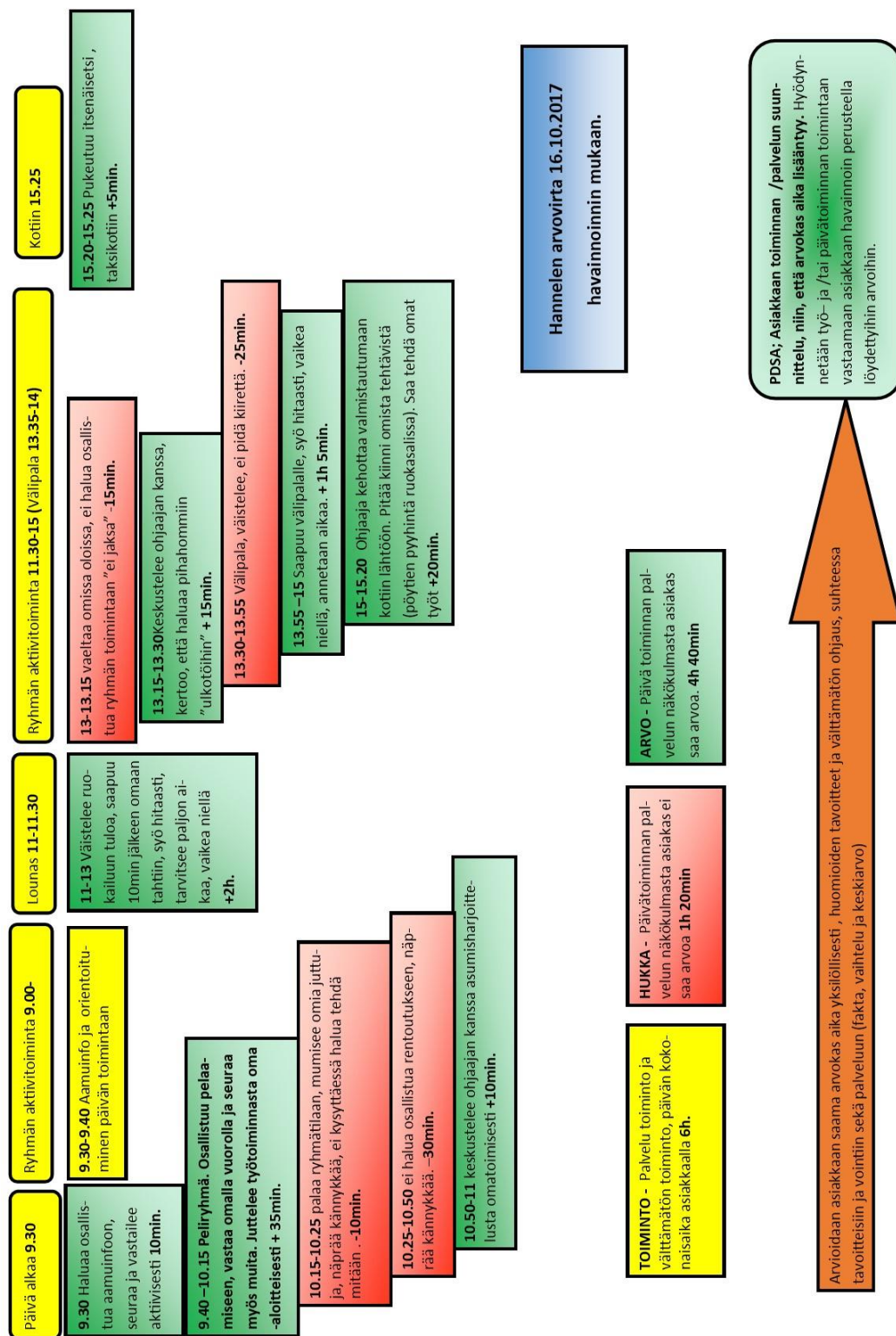
Liite 10 Matin arvovirtakuvaus 9.4.2018



Liite 11 Yhteenvedo - Hannele

Asiakas	Arvoa tuova toiminta tulkittuna	päivämäärä	kokonaisaika yhteensä	arvo	hukka	parannettu palvelu otettu käyttöön
Hannele	Arvovirta	6.1.2018	6h	4h 40min	1h 20min	9.10.2018
	minuutteina		360	280	80	
	desimaaleina		6,00	4,66	1,33	
	prosentteina			78 %	22 %	
	Arvovirta					keskeytetty 24.2.2018
11.5.2017	Tavoitteet					
	1. Ruokailuun tuleminen samaan aikaan muiden kanssa					
	2. Kännykän hillitty käyttö toiminnan aikana					
	3. Aikatulujen hiominen toimintaan sopivaksi					
15.3.2017	Kehityskeskustelu					
odotukset	muualle töihin pääsy					
toive tehtävät	kauppatyö, vanhainkoti, imurointi, ikkunoiden pesu, wc siivous					
tärkeimmät tehtävät	pöytien pyyhintä					
15.3.2017	Osaamisen kartoitus - tuen tarve					
	1. Työaikojen noudattaminen					
	2. sopeutuminen vaihteleviin työtehtäviin					
	3. lisätyön pyytäminen					
	4. viireys					
	5. palautteen vastaanotto					
	6. toisten huomioon ottaminen					

Liite 12 Hannelen arvovirtakuvaus 16.10.2017



Liite 13 Työ- ja päivätoiminnan ”timantti”

Arvoa asiakkaalle ja hukka pois- Työ- ja päivätoiminnan timantti

Palvelun laatu, vaikuttavuus ja turvallisuus

Espoolaisten toimintakyky, terveys ja hyvinvointi paranevat
Selkeät ja eheät asiakasprosessit – kerralla kuntoon!
Palvelu on laadukasta ja turvallista – korjaamme laatupoikkeamat heti

Henkilöstön hyvinvointi, työn sujuvuus

Kannustava johtaminen
Hyvinvoinnin ja innostunut henkilöstö
Jatkuvan oppimisen ja kehittämisen ilmapilvi

Päivä- ja työtoiminta

Meillä on yhteinen käsitys perustehtävästä ja työmme sisällä olevista prosesseista. Työmme opettaa ja kehittää meitä - mitä opin tänään, mitä tekisin toisin tänään. Käytämme jatkuvan kehittämisen työkaluja osana päivittäistä työtämme – ongelman kohdatessa, korjaamme sen. Kannustamme, kehumme ja autamme toisiamme. Kouluttaudumme, niin, että osaamisemme vastaa asiakkaidemme tarpeita.

Päivä- ja työtoiminta

Huomioimme joustavammin uusien asiakkaidemme sekä palvelussa jo pidempään olleiden asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Seuraamme asiakkaan tavoite- ja tukisuunnitelmiin ja hoitosuunnitelmiin tehtyjen asiakaskirjausten laatua ja ajantasaisuutta.

Hyvä taloudenpito ja tuottavuus

Vähemmän hukkaa
Kilpailukykyinen kustannus-
kehitys suhteessa vertailukuntiin

Päivä- ja työtoiminta

Hahmotamme oman toimintamme kustannusten syntyä. Asiakaspaikkamme ovat maksimaalisessa käytössä. Karsimme päällekkäistä työtä - yhteinen asiakas ja joustava työote. Hyödynnämme osaamista tehokkaammin.

Asiakkaan palvelukokemus ja osallisuus

Palvelut ovat saatavilla helposti eri kanavien kautta
Asiakas kokee saavansa työtä palvelusta
Asiakas osallistuu oman palvelunsa suunnitteluun ja toteuttamiseen

Päivä- ja työtoiminta

Asiakkaamme osallistuu oman palvelunsa suunnitteluun. Toimintamme lähtee asiakkaidemme tarpeista ja joustaa niiden mukaan. Kuvaamme asiakkaan joustavan palvelun prosessin, joka kuvaa tapaamme tehdä työtä. Huolehdimme, että asiakkaan Tavoite- ja tuki ja hoitosuunnitelmat on laadukkaita. Opettellemme arvioimaan asiakkaan saamaa arvokasta aikaa ja sen avulla karsimaan hukkaa.

Innovaatio: Kehitysvammaisen asiakkaan yksilöllinen ja arvokas aika – mittari, Lean arvovirtausmenetelmällä - Palaute hakijalle

Oleelliset vahvuudet (1 – 3)

VA 1: Asiakslähtöisyys, asiakkaan arvovirtauksen selvittäminen lean-menetelmällä, asiakkaan kokemuksen tunnistaminen → asiakkaan arvon lisääminen ilman lisäresursseja

VA 2: Hyödynnettävissä kehitettävissä työtapoja vastaamaan asiakkaiden ja lainsäädännön vaatimuksiin

VA3: Käytettävissä olevien resurssien entistä parempi kohdentaminen

Oleelliset parantamisaalueet (1 – 3)

PA1: Uusien toimintatapojen testaaminen ja oppiminen

PA2: Työtapojen käytön vakioinnuttaminen

PA3: Opinnäytetyössä saatavien tulosten hyödyntäminen arjessa